اقتصاديات الإعلام

المؤسسة الصحفية

د. محمد سيد محمد

الناشر
دار الفكر العربي
الادارة: ٩٤ شارع عباس العقاد
مدينة نصر - القاهرة
ت: ٢٦١٩٠٤٩


منتدى سور الأزبكية



د. محمد سيد محمد

اقتصاديات الاعلام

المؤسّسة الصّحفية

الناشر

دار الفكر العربي

الإدارة: ٩٤ شارع عباس العقاد

مدينة نصر - القاهرة ت

٢٦١٩٠٤٩

بسم الله الرحمن الرحيم

محتوى الدراسة

مقدمة :

تمهيد :

الفصل الأول : المؤسسة الصحفية ومدير الصحيفة .

الفصل الثانى : الإدارة وعناصرها .

الفصل الثالث : ملكية الصحف وحرية الصحافة .

(ملحق : قوانين الصحافة فى مصر) .

الفصل الرابع : الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية .

(ملحق : الأرشيف الصحفى) .

الفصل الخامس : موارد الصحيفة ومصروفاتها .

خاتمة : المشكلة الإقتصادية فى الصحافة المصرية المعاصرة .

مقدمة

لقد تطورت الدراسات الاعلامية فى الوطن العربى « أكاديميا » منذ بدأ تدريس الصحافة فى جامعة القاهرة عام ١٩٣٩ ، فى شكل دراسات عليا فى كلية الآداب يلتحق بها من يرغب من الحاصلين على درجة جامعية فى الآداب أو العلوم أو ما يعادلها ، بعد اجتياز بعض الإختبارات . ولقد قاربت كليات ومعاهد وأقسام الاعلام فى البلدان العربية عام ١٩٧٩ على العشرين .

وتطورت وسائل الاعلام الحديثة — كالصحيفة والراديو والتليفزيون والسينما — منذ صدرت أول صحيفة عربية عام ١٨٢٨ فى مصر ، حتى أصبحت الصحف العربية تطبع فى باريس ولندن ، وحتى أصبح القمر الصناعى العربى حقيقة شقت طريقها إلى التنفيذ .

ومع تطور الدراسات الاعلامية بمختلف جوانبها ، وتطور الوسائل الاعلامية بمختلف فنونها ، برز البعد الإقتصادى للاعلام . وتردد فى الحياة الاعلامية و الاكاديمية اصطلاح اقتصاديات الاعلام باعتباره تعبيرا عن إدارة الصحف والإذاعات وتنظيم وتسيير المؤسسات الاعلامية .

وأول ما يلفت نظر الباحث فى اقتصاديات الاعلام .

Economics of information ، بالفرنسية Economie de L'information

بالإنجليزية ، هو بروز اصطلاح الاعلام الاقتصادى ، وهو المعبر عنه فى اللغة الفرنسية L'infomation Economique ، وفى اللغة الإنجليزية Information of Economics .

واصطلاح اقتصاديات الاعـــلام يختلف عن اصطلاح الاعلام الاقتصادى ، فالأخير يعنى تناول الاقتصاد كمادة صحفية أو اذاعية أو تلفزيونية . مثال ذلك ، الصفحة الإقتصادية فى الصحف اليومية ، أو المجلة الإقتصادية المتخصصة ، وبرامج الراديو والتلفزيون المخصصة للجوانب الاقتصادية . والاقتصاد فى هذه الزاوية لا يختلف عن التاريخ أو الطب أو غيرها من العلوم التى تعالجها وسائل الاعلام ، وتقدمها للقارىء أو المستمع أو المشاهد مبسطة غالباً ، أو دسمة فى الصحف المتخصصة وفى برامج الراديو والتلفزيون ذات المستوى الثقافى الرفيع . والاعلام الاقتصادى بمفهومه السابق ليس مجال بحثنا .

ومن اقتصاديات الاعلام تتفرع دراسات إدارة وتنظيم وسائل الاعلام وهو ما يعبر عنه بالفرنسية Gestion des moyens d'information أو L'administration et L'organisation des moyens d'information.

ويعبر عنه فى الإنجليزية : Administration of Mass Media .

أو بصورة مباشرة : إدارة الصحف Administration of newspapers

ومنذ تطورت الدراسات الإعلامية فى جامعة القاهرة إلى مستوى الليسانس ، صدر فى مصر كتابان بعنوان واحد هو : إدارة الصحف ، صدر الكتاب الأول للمرحوم الأستاذ الدكتور حسنين عبد القادر عام

١٩٥٥ ، ثم صدر الكتاب الثانى للأستاذ الدكتور صليب بطرس عام ١٩٧٤ . وفيما عدا هذين الكتابين لم تلق اقتصاديات الاعلام اهتماما يوازى أهميتها وتطورها فى الوطن العربى إلا فى أقل القليل بين الرسائل الجامعية . وما زال الاحجام قائما فى كلية الاعلام بجامعة القاهرة — وهى الكلية الأم للدراسات الاعلامية فى مصر والوطن العربى — عن تناول رسائل لدرجتى الماجستير والدكتوراه تتناول جوانب من اقتصاديات الاعلام . ولعل ذلك يرجع — فى المقام الأول — إلى أن مكتبتنا العربية فقيرة فى هذا المجال ، بل وحتى ما يتاح فى الإنجليزية والفرنسية فيه قليل أيضاً . كما أن البيانات والاحصائيات الخاصة بالجوانب الإقتصادية لوسائل الاعلام المحلية لا تنشر ، وقد لا تعد أصلا . وإن أعدت ، فإن حصول الباحث عليها أمر شاق وعسير ، لأن الكثيرين من القائمين على هذه الوسائل يعتبرونها أسرارا .

ونأمل فى أن يكون البديل هو الدراسات التطبيقية والميدانية على وسائل الاعلام القائمة لدراسة اقتصادياتها ، وطرق إدارتها ، دراسة مقارنة ، تغطى القصور القائم ، وتفتح السبيل إلى دراسات أخرى أكثر تطورا . ويعد هذا الكتاب « المؤسسة الصحفية » الجزء الأول لسلسلة الوسائل الرئيسية فى الاعلام التى آمل أن يشاركنى زملائى فى انجازها لنسد ثغرة فى صلب تخصصنا ، ونقصا فى المكتبة الاعلامية .

وفى هذا الكتاب « المؤسسة الصحفية » بدأت بتمهيد حاولت أن أبين فيه موقع هذه الدراسة على خريطة الدراسات الاعلامية ، وأن أبين

جوهر دراسة اقتصاديات الاعلام من حيث انتاج الاعلام وتوزيعه واستهلاكه . ومن خلال هذه الزاوية الاقتصادية للاعلام ندخل إلى إدارة المؤسسات الصحفية كجزء من اقتصاديات الاعلام . ثم قسمت فصول الكتاب إلى خمسة فصول وخاتمة .

فى الفصـــــل الأول حاولت الرد على سؤال جوهرى لهذه الدراسة هو ، ما المؤسسة الصحفية ؟ . ومن خلال الإجابة على هذا السؤال يتضح دور الصحفى أعنى المحرر بصفة عامة ، فى ضرورة الإلمام بالجوانب الاقتصادية من إدارية وفنية حتى يمكنه أن يؤدى عمله التحريرى بصورة واعية .

وفى الفصل الثانى تحدثت عن الإدارة ، وعناصرها حديثا مباشراً ، وبغير افاضة ، وهو حديث أوجبته ضرورة البحث ، بل حببته إلى الدراسة الاعلامية وللدارسين للاعلام ما فيه من تقنين من جانب ، ومن تزويد للمدارك الخاصة والقدرات الذاتية من جانب آخر . وهذا ما يجمع بين علمى الاعلام والإدارة .

وخصصت الفصل الثالث للعلاقة بين ملكية الصحيفة وحرية الصحافة وهى موضع خلاف فكرى وفني ومهنى ، ثم ذيلت هذا الفصل بملحق عن قوانين الصحافه فى مصر .

وفى الفصل الرابع تحدثت عن الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية ثم ذيلت الفصل بملحق عن « الأرشيف الصحفى » قاصداً توضيح معنى الأرشيف الصحفى وتطبيقاته التى كانت فى يوم ما مادة مستقلة من مواد الدراسة الصحفية ، ولارتباط الأرشيف كقسم من أقسام الصحف وكدراسة بعمل الصحفى ارتباطا مباشراً .

وعالجت فى الفصل الخامس مصروفات الصحيفة ومواردها معالجة وصفية وفنية وفكرية فى نفس الوقت .

وختمت هذا الكتاب بحديث قصير عن المشكلة الاقتصادية فى الصحافة المصرية المعاصرة .

أما عن المنهج ؛ فقد فرض المنهج الوصفى نفسه فى بعض الفصول ، كما فرض المنهج التحليلى والمنهج المقارن نفسه فى فصول أخرى ، ولكننى وإن كنت قد ألزمت نفسى بالحياد والأمانة العلمية فى تناول الموضوعات بالمنهج الأكثر مناسبة لها ، إلا أننى لم أغفل عن الواقع الاجتماعى الذى أكتب له وأنا منه ، ذلك أن أصول العلم واحدة ، ووضعها فى خدمة المجتمع يختلف من بيئة لأخرى وفق الظروف الموضوعية لكل مجتمع .

وفى الختام ، أرجو لهذا الكتاب أن يحقق الهدف ، بفتح الباب أمام دراسات جديدة فى اقتصاديات الاعلام يتاح لها حظ أوفى وأوفر وأعمق من هذه البداية المتواضعة .

والله ولى التوفيق

المؤلف

● تمهيد ●

أين تقع اقتصاديات الاعلام على خريطة الدراسات الاعلامية ؟ إن الإعلام يقدم لقرائه ومستمعيه ومشاهديه عناصر المعرفة ، وحيثيات الحكم ، فى مختلف شئون الحياة ، وذلك من خلال إخبار جمهوره بما يحدث وتفسيره له ، ومن خلال تثقيفه والترفيه عنه وتسليته .

ولفهم الاعلام ودراسته ، تتعدد الأبعاد والزوايا التى منها نفهم الاعلام وندرسه ، فالزاوية الإحصائية تبين لنا تجريبيا معاملات الارتباط فى الحقل الإعلامى ، والزاوية التاريخية تعنى بدراسة التطور التاريخى للظواهر الإعلامية ؛ والزاوية القانونية ندرس من خلالها التنظيمات الإعلامية من الوجهة القضائية . . . وهكذا تتعدد الأبعاد التى ندرس من خلالها الاعلام — ولكننا نقف أمام البعد الاقتصادى للاعلام أو الزاوية الاقتصادية لدراسة الاعلام لأنها الزاوية التى تحدد موقع هذه الدراسة على خريطة الدراسات الاعلامية .

وتقوم هذه الزاوية الاقتصادية أساساً على دراسة إدارة وسائل الاعلام بمعنى تحقيق أهداف هذه الوسائل فى حيز النشاط الإقتصادى الذى يهدف إلى ارضاء الحاجات ويعد فى نفس الوقت وسيلة لتحقيق الربح ، والظروف التى لا تجعل الربح هدفا رئيسياً لهذه الوسائل .

ولكن هذه الزاويه لا تعيش بمعزل عن الزوايا الأخرى ، فالاقتصاد لا يفهم بدون التاريخ وبدون القانون وغيره . ولا يجب أن نضع الاقتصاد الإعلامى فى حيز المسائل الحسابية والأرقام وحسب ، برغم أهمية الأرقام والحساب كدعامة أساسية للاقتصاد ، ودعامة لأى مشروع اقتصادى ، بل ينبغى أن ننظر إلى الاقتصاد الإعلامى فى اطار فلسفة المجتمع ، ونظام الحكم ، والمؤسسات الديمقراطية القائمة ، وغير ذلك من عوامل الحركة فى المجتمع .

وتتناول هذه الدراسة اقتصاديات الإعلام من حيث انتاج الإعلام وتوزيعه واستهلاكه . والسؤال الجدير بالاهتمام هو : هل يمكن تقييم الاعلام بالتحليل الإقتصادى ؟

— ما دامت الحاجة إلى انتاج الاعلام قائمة ، وهى غريزة حب الاستطلاع الإنسانى فلا بد من الاعتراف بأنه يمكن تقييم الاعلام بالتحليل الاقتصادى . وتوفر العوامل الثلاثة التقليدية للانتاج وهى : المادة الخام ، والعمل ، ورأس المال فى انتاج الصحيفة أو الإذاعة أو التلفزيون وفى الفيلم أو الكتاب يؤكد أن تتبع منهج التحليل الاقتصادى ينطبق على الاعلام . ومهما كانت طريقة الإنتاج ، حرفية أو صناعية ، فإن الإنتاج فى شكله النهائى لا بد وأن يحقق فائدة بالمعنى الاقتصادى . وسنجد أن دراسة بحث وقياس الاحتياجات والفوائد ، أو العرض والطلب ، أو السوق أو غير ذلك تجعل من اقتصاديات الاعلام موضوعا مشوقا ، وإن اعتمد على الأرقام والإحصائيات ، لأن الأرقام فى الإعلام ليست صماء ، ولكنها مرتبطة بالأسباب ، وبحركة المجتمع وتطوره .

ومن الزاوية الإقتصادية للاعلام ندخل إلى إدارة المؤسسات الصحفية كجزء من اقتصاديات الاعلام . فإذا كان جوهر العملية الإعلامية يتمثل فى السؤال المركب : من يقول ، ماذا ، ولمن يوجه قوله ، وبأية وسيلة يتصل بجمهوره ، وما هو رد الفعل ؟. كذلك إذا كان الخبر يعني بمن فاعل الحدث ، وأين مكان الحدث ، وما هو الحدث ، وكيف وقع ومتى ؟ فإن إدارة المؤسسات الصحفية تعنى بمن أنتج السلعة وكيف ينظم انتاجها ، وما هى المواد الخام الضرورية للانتاج .

ولا شك أن موضوع اقتصاديات الاعلام خرج إلى الوجود مع ثورة الاتصال ، والنمو السريع لصناعة الاعلام . . ولم يكن الموضوع مثارا فى أشكال الاعلام القديم ، لأن تكلفة الاعلام قبل اختراع الطباعة ثم اختراع الراديو والتليفزيون لم تكن شيئاً يستحق البحث . . لقد كان الاهتمام بالشكل المثالى أو بمحتوى الرسالة فى الاعلام القديم يغلب على ما عداه . أما اليوم فإن الاهتمام بالشكل المادى، وبتكلفة الرسالة الاعلامية يقف إلى جانب الاهتمام بمضمونها كتفاً بكتف . والذين استمعوا إلى رسالة النبى محمد صلى الله عليه وسلم إلى المقوقس حاكم مصر لم يشغلهم الشكل المادى لتسجيل الرسالة ، ولم تشغلهم مادية كتابتها ، وإنما شغلهم مضمون الرسالة ، أما الذين شاهدوا على شاشات التليفزيون صور هبوط الإنسان على سطح القمر ، فلا شك أنهم فكروا فى نمو ثورة الاتصال ، وفى تقدم العلم ، وفى تكلفة كل ذلك حتى وصلتهم تلك الصور فى بيوتهم على الشاشة الصغيرة .

ولقدخرجت دراسات اقتصاديات الاعلام من علوم الاعلام ، والاقتصاد

والإدارة لتبين لنا كيف ينتج الاعلام وكيف يخزن وكيف يسوق وكيف يستخدم . . ؟ وقد يلاحظ دارس الاعلام أن اقتصاديات الاعلام لم تحظ باهتمامات علماء الاقتصاد . وعلى حد تعبير أحد أساتذة الاقتصاد بأن اقتصاديات الاعلام تشغل بيتاً متواضعاً فى مدينة الاقتصاد الواسعة ، ولكن الربع الأخير من القرن العشرين شهد دراسات بدأت فى التعمق فى هذا الجانب . وتتلخص الأسباب التى أوجبت على الباحثين فى حقلى الاعلام والاقتصاد التعمق فى دراسة اقتصاديات الاعلام فيما يلى :

١ — ضخامة الاستثمارات فى مجال الاعلام .

٢ — دخول الحكومات فى هذا النشاط الاقتصادى .

٣ — صعوبة مشاكل الإنتاج فى الإعلام .

ضخامة الاستثمارات فى الاعلام :

لقد تطور انتاج الاعلام خلال النصف الأوسط من القرن العشرين تطورا عظيما ويمكن القول بأن هذا التطور يشبه إلى حد كبير ما لحق بالصناعة من تقدم منذ عصر النهضة من القرن الخامس عشر حتى القرن التاسع عشر .

لقد كان إنتاج أديب لصحيفه ظاهرة منتشرة فى الوطن العربى ،وكان إنتاج صاحب مطبعة لصحيفة من قبل ظاهرة منتشرة فى أوربا ثم فى أمريكا . ولكن الأمر الآن شديد الاختلاف ، بسبب ضخامة الاستثمارات فى الاعلام . . إنه نفس الفرق بين حانوت صانع الأحذية ، وبين مصانع

الأحذية الآلية التي تصدر إنتاجها إلى أسواق العالم ، وتبحث دائماً عن مزيد من الأسواق .

ويرى لويس جيرى[1] مدير مركز تأهيل الصحفيين وكوادر الصحافة بباريس ، أن الصحافة بصفة عامة أصبحت صناعة ، ويتجلى ذلك في الصحف الكبرى التي قد بدت خدماتها التحريرية والاعلانية والفنية والإدارية وكأنها مصانع كبرى حديثة . وإذا كان هناك عدد معين من النشرات المنتظمة الصدور قد احتفظت لنفسها بطابع فني فلم يبق منها عامة إلا القليل . أما جل هذه الصحف فإنه ينتمى إلى هذه الصناعة التحويلية التى وظيفتها معالجة المادة الخام . لكن تنوعت وأصبحت شبه مجانية هذه الصحف . إن معالجة الاعلام تسير طبقاً لنمط الصحافة (مكتوبة أو منطوقة أو مرئية ، أسبوعية أو شهرية ، أو ذات رأى أو خبر . . . الخ) . كل ذلك يحمل متغيرات فى شكله ، ولكنه يمر أساساً بأربعة مراحل نجدها دائماً مهما كان نوع الصحافة وهى :

١ — التجميع — La collecte

٢ — الإعداد — La preparation

٣ — تقديم المادة الصحفية — La presentation

٤ — التوزيع والبيع — La diffusion et la vente

هذه العناصر الأربعة تمثل معالجة المادة الأولية للاعلام .

---

(1) Lois Guery, Pratique du Secretarit de redaction, Deuxieme edition, Presse et Formation 19, Rue du Louvre Paris, 1937 Page 7.

ومما يوضح لنا ضخامة الاستثمارات في الصحافة ، أن أرباح صحيفة « نيويورك تايمز » الأمريكية بلغت ١٢٫٣ مليون دولار في عام ١٩٧٢ ، كما بلغت حصيلتها من الإعلانات في نفس السنة ١٧٥ مليون دولار . وقد وصل معدل التوزيع اليومي للصحيفة ١٨٠ ألف نسخة . أما العدد الأسبوعي الذي يصدر يوم الأحد فقد بلغ معدل توزيعه مليونا و ٤٥٣ ألف نسخة .

وفي مصر ، بلغ متوسط عدد النسخ للبيعة من كل عدد من صحيفة « أخبار اليوم » خلال النصف الثاني من عام ١٩٧٦ شاملا الداخل والخارج ، والاشتراكات مليون وسبعون ألفا وخمسمائة وثلاثة نسخة .

وتقدر تكاليف إنشاء أو بيع المؤسسات الصحفية بعشرات الملايين من الدولارات ، فقد إشترى « صمويل نيوهارس » صاحب دار النشر التي تحمل إسمه ، إثنتين من صحف نيواورليانز بمبلغ ٤٢ مليون دولار في يونيه عام ١٩٦٢ ، وإنضمت الصحيفتان إلى « إمبراطورية » نيوهارس التي تضم صحفا متعددة الميول والاتجاهات السياسية . . منها الناطقة بلسان الحزب الديمقراطي ، ومنها الموالية للحزب الجمهوري ، ومنها الداعية إلى سياسة التفرقة العنصرية ، ومنها التي تطالب بالمساواة بين البيض والزنوج . . كما أن منها الصحف التي تهتم بنشر الفضائح وغيرها ممن تتحفظ في نشر الأخبار المثيرة . ولا تربط بين هذه التشكيلة الغريبة من الصحف إلا رابطة الربح الذي تحققه لصاحبها عن طريق اجتذاب كل منها لطائفة خاصة من القراء .

هذا إلى جانب إمتلاك صاحبها لعدد من محطات الإذاعة والتليفزيون فى مدن أمريكية مختلفة[1] .

دخول الحكومات فى هذا النشاط الإقتصادى :

وقد برز ذلك فى الدول الشيوعية ، وفى كثير من بلدان العالم الثالث ، ويكفى أن نشير إلى ضخامة الصحف التى يصدرها الاتحاد السوفيتى لندرك ضخامة الإستثمارات فيها . فإنه يصدر فى الإتحاد السوفيتى ما يزيد عن ٨٥٠٠ صحيفه . أما عدد النسخ اليومية للصحف والمجلات التى توزعها مصالح الصحف « سويوز بيتشات » فيبلغ ٣٠٥ر٩ مليون نسخة يوميا .

والصحف التي تحتل المكانة الأولى فى التوزيع هى « البرافدا » ٦ر٩ مليون نسخة يوميا ، وازفيستيا ٨ ملايين نسخة ، وكومسومو لسكايا برافدا ٨ر٤ مليون نسخة ، وسيلسكا يازيزن ٧ ملايين نسخة ، ويقرأ ألف ساكن فى الإتحاد السوفيتى معدل ١٢٩١ نسخة من الصحف ، جرائد ومجلات .

ولقد دخلت الحكومات فى البلدان الشيوعية طرفا فى إنتاج الصحف ونشرها : ولكن الدول الرأسمالية — فى معظمها — تملك الاذاعات من راديو وتليفزيون . والدول بصفة عامة تضع القوانين التي تنظم إنتاج الاعلام ، وتقدم التسهيلات الهامة والضرورية لانتاج الاعلام من تخفيض رسوم البريد والرسوم الجمركية ، والضرائب وما شابه ذلك مما ييسر إنتاج

(١) الاهرام ، الجمعة ٢٩/٦/١٩٦٢ ، ص ١١ .

الاعلام باعتباره إنتاجا ذا طبيعة خاصة للمجتمع . كذلك نرى حرص حكومات بلدان العالم الثالث الحديثة الاستقلال على إنشاء وكالة أنباء وطنية يكاد يقترب من صورة حرصها على النشيد الوطنى . وتأكيد معنى الاستقلال .

صعوبة مشاكل الانتاج فى الاعلام :

لا يوجد إنتاج بغير مشاكل فى أى صناعة من الصناعات . ولكن الصعوبة التى يواجهها الانتاج الاعلامى هى أن الفكر والمادة الخام يرتبطان فى العمل الانتاجى إرتباطا عضويا . ومن هنا تبدأ الصعوبة الأولى التي ينفرد بها الانتاج الاعلامى . أما الصعوبة الثانية ، فهى عامل الوقت الذى يعد من أبرز مشاكل الانتاج الاعلامى وبخاصة فى نشر الخبر وفى السبق إلى أسواق التوزيع .

وإننا عندما نلحظ السرعة التى تسافر بها الكلمة المطبوعة قبل أن تدور بها ماكينات الطباعة على أفرخ الورق ندرك تماما أن تكنولوجيا وسائل الاعلام لم تقصر فى تدعيم الكلمة المطبوعة ، كما دعمت الكلمة المسموعة. تأتى المقالات والأخبار من صحيفة الواشنطن بوست ومن صحيفة النيويورك تايمز الأمريكتين إلى مقر صحيفة الهيرالد تربيون انترناشيونال فى باريس ، على أجهزة التلى تيب ستير Tele Type seter (T.T S) على شريط مثقب يدفعه الطابع إلى آلة الجمع الآلى (اللينوتيب) مزودة بنفس النظام (T.T s) فيصبح صفوفاً من الرصاص فى دقائق ..، وعندما يتم إعداد الصفحة ترسل بواسطة جهاز خاص بالتليفون إلى لندن ونيس (فى جنوب

فرنسا) فى أقل من نصف ساعة لتدور آلات الطباعة فى وقت متقارب على على نفس الصحيفة فى باريس ولندن ونيس .

ولا شك أن مشاكل الانتاج فى إعلام البلدان الرأسمالية تختلف إلى حد كبير عن مشاكل الانتاج فى البلدان الشيوعية .وكلاهما يختلف فى مشاكل إنتاجه عن المشاكل التى تواجه الإعلام فى البلدان النامية . ليس هذا فحسب ، وإنما تختلف مشاكل الانتاج من مجتمع إلى آخر داخل العالم النامى أو العالم الرأسمالى مثلا .

لقد تبين أن الأخذ بالجديد[1] فى التكنولوجيا فى نطاق الصحافة يؤدى إلى توفير ثلثى القوى العاملة وأكثر من نصف التكلفة النقدية . ولكن ما هو السبب وراء إحجام الكثير من المؤسسات الصحفية عن الأخذ بهذا التطور العلمى الذى يؤدى إلى تحقيق وفر فى النفقات وبالتالى زدياة فى الأرباح ؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال ، فى أن الأخذ بمزيد من التكنولوجيا الحديثة ، يعنى من جانب آخر التوفير فى حجم القوى العاملة فى هذا المضمار ، وهذا هو السبب فى المعارضة الشديدة التي يواجهها هذا التطور فى بعض الدول الرأسمالية بالاضافة إلى المبالغ الطائلة التى يتعين دفعها من جانب المؤسسات الصحفية فى حالة توصلها إلى اتفاق مع النقابات العمالية .

إن مثل هذه المشكلة تختلف عن مشكلة أخرى تواجهها الصحافة الفرنسية وهى قوة الصحف الإقليمية ، ولاشك أن للصحافة اليابانية مشاكل أخرى تختلف عن هاتين المشكلتين . وهكذا . .

* * *

(١) نزيرة الأفندى ، تكلفة الكلمة ، الأهرام الاقتصادى .

وبتحديد موقع اقتصاديات الإعلام على خريطة الدراسة الإعلامية يبرز السؤال التالى مباشرة وهو : ما الذى نقصده بإدارة المؤسسات الإعلامية ؟ وبالمؤسسة الصحفية بصفة خاصة ؟

— إن ما نقصده بصورة مباشرة هو أسس إدارة وتنظيم هذه المؤسسات، وجوانب تسيير العمل فيها . وقد يتبادر إلى أذهان بعض من يعملون فى التحرير أو يعدون أنفسهم للعمل فى التحرير أنه لا علاقة لهم بالجوانب الإدارية فى المؤسسة الصحفية ، وأن دورهم يقتصر على الكتابة ، ووسيلتهم هى القلم . وأن الجوانب الإدارية والفنية هى عمل المحاسبين والمهندسين والإداريين .

والواقع أنه ينبغى المحرر أن يدرك تماماً أن معرفته بادارة الصحف جزء ضرورى من ثقافته المهنية ، لأن إدراكه للجوانب الإدارية والفنية المختلفة فى الصحيفة يعد من ضرورات العمل التحريرى ، ولأن الخصائص الحسية لوسيلة النشر تجعلنا نطوع الأسلوب ليلائم الوسيلة ؛ فقلم المحرر فى البرقية موجز ومركز ، وقلمه فى القصة الخبرية على صفحات جريدة يومية يختلف فى معالجته لنفس الموضوع عنه فى مجلة أسبوعية وهكذا .

ولم يعد رئيس التحرير اليوم أو سكرتير التحرير أو مسئول كبير فى صحيفة واسعة الانتشار مجرد أديب ، أو كاتب ، أو مخبر نشيط، أو مترجم ممتاز . إن مسئوليات أقطاب العمل التحريرى فى الصحف العامة اليوم فرضت عليهم أن يكونوا إلى جانب تميزهم فى التحرير أصحاب قدرات إدارية وتنظيمية دقيقة .

إن مسئولية رئيس التحرير اليوم تفرض عليه الإلمام بالجوانب الإدارية

المختلفة للمؤسسة التي يعمل فيها حتى يستطيع تأدية واجبه التحريري ، فلا يعقل أن يصبح سكرتير التحرير بمعزل عن حجم عمليات الطباعة التجارية التي تمارسها المؤسسة ، وعن طاقة آلات الجمع والتصوير والطباعة وغير ذلك مما يتداخل ويتلاقى ويتعارض مع عمله . ولا يعقل أن يكون المخرج الصحفي بمعزل عن مشكلة استيراد الألوان والأحبار والمواد الكيماوية أو مستوى الانتاج المحلي لهذه المواد ومدى كفايتها في الطباعة فضلا عن معرفته الدقيقة لكفاءة آلات الجمع والطبع المختلفة ! ولا يعقل أن يكون المراجع بمعزل عن معرفة إمكانيات آلات الجمع وطاقاتها الانتاجية حتى لا يصبح الفاقد في الانتاج . وفي الوقت كبيرا ، بسبب عدم دقته في مراجعة المادة الصحفية وإعادة صياغتها عدة مرات ، ومن ثم جمعها للمحرر عدة مرات .

إن التطور الذي نحياه اليوم يضيف إلى دائرة اهتمام المحرر « تكنولوجيا الإعلام » إلى جانب . اقتصادياته : وتطور تكنولوجيا الإعلام تزيد من أهميته دراسة إدارة الصحف بالنسبة للمحرر ، نظراً للتطور السريع الذي يطرأ يوماً بعد يوم في هذا المجال ، ويرتبط مباشرة بالعمل التحريري . وقد أثبتت التجربة التاريخية ذلك . لقد استفادت الصحافة من المخترعات بل ارتبطت بها ، فلقد ساعد اختراع الكتابة على حفظ المعرفة أو المعلومة الإعلامية ، فلم يعد رجل الإعلام يعتمد على ذاكرة الرواة فحسب . وعند اختراع الطباعة قفزت الصحافة قفزات جديدة في السرعة والتنظيم وقلة التكاليف ، وبفضل آلة التصوير أمكن طبع الصور . ولا شك أن تطور « تكنولوجيا » الإعلام تطلب تطور إدارة وتنظيم وسائل الإعلام المختلفة. ومن ثم برزت ضرورة الاهتمام بدراسة إدارة وتنظيم الصحف . إن حروف صندوق جمع الحروف الذي يشمل ٣٦٥ حرفاً بل أن الصندوق الذي كان

يزيد عن ٧٠٠ حرفا فى المطبعة الأميرية مثلا تتضاءل كفاءته أمام ماكينة اللينوتيب ذات ١٢٤ حرفا أو الانترتيب ذات ٩٠ حرفا . وهذه الآلات تتضاءل أكثر وأكثر أمام آلات الجمع الالكترونية . وهذه الآلات تتضاءل أمام نقل الصفحات من الصحف بواسطة الأقمار الصناعية فى ثمانية دقائق من أقصى المعمورة إلى أقصاها .

إن الإعلام الذى جعل العالم يعيش وكأنه فى قرية واحـــدة بسبب ما أطلق عليه « ثورة الاتصال » يعيش هو فى داخله ثورة تتفجر كل يوم عن جديد ، وعلينا أن نسعى وراء كل جديد مفيد .

الفصل الأول

المؤسسة الصحفية

ومدير الصحيفة

من أكثر الأقوال شيوعا عن الصحافة أنها مهنة البحث عن المتاعب ولكنني لا أذهب مع القائلين بأن الصحافة هى مهنة البحث عن المتاعب. فإن هذا التعريف وإن بدا رومانسيا طريفا إلا أنه بغير معنى دقيق محدد. وإنني أستطيع أن أضع محاولة لتعريف الصحافة[1] بأنها مهنة البحث عن الحقائق، ونشرها بطريقة رشيدة تنفع المجتمع وتنميه.

ولطالما يثار سؤال حول الصحافة هل هى حرفة أم فن أم صناعة.

يجيب الدكتور خليل صابات بأنها كل ذلك فى آن واحد وبنسب مختلفة حسب استعداد المحررين وميولهم، وكذلك حسب الظروف التى يعملون فيها. ويرى «ويكهام ستيد» أن الصحافة أكثر قليلا من الحرفة وأنها تختلف عن الصناعة فهى بين الفن والمرفق العام.

إن الحوار حول فنية الصحافة وحرفيتها واعتبارها صناعة يعكس التصور العام لمعنى الصحافة بأنها الاعلام، إلى جانب ما يعكسه من اهتمام خاص بالجريدة والمجلة.

والصحيفة تعبير يشمل الجريدة والمجلة معا:

---

(1) د. محمد سيد محمد — الاعلام والتنمية — مكتبة كمال الدين — ١٩٧٨ ص ٥١، ٥٣.

وفى رأيى أنه يمكن التفرقة بين الجريدة والمجلة بثلاثة مقاييس رئيسية تحوى الشكل والمضمون لكل صحيفة . أولها الفترة الزمنية لتتابع الصدور . وهذا المقياس قد يبدو لأول وهلة مقياسا فى الشكل ، لكنه الأهم عندى ، إن الصدور اليومى لصحيفةما يؤكد كونها جريدة ولأن هذا المقياس أيضاً مرتبط بالمضمون إرتباطاً وثيقاً ،لأن الصحيفة اليومية لا يمكن أن تخصص كما تتخصص المجلات . المقياس الثانى هو المادة التحريرية ، وهى فى الجريدة الخبر فى المحل الأول ، وفى المجلة المقال بأشكاله المتعددة ، والتقرير الصحفى بأنواعه الأربعة من حديث وتحقيق وريبورتاج وماجريات ، إلى جانب القصص والطرائف والرسوم والصور وما شابه ذلك . المقياس الثالث هو الحجم ، فقد درجت الجرائد خلال تاريخها العالمى أن تكون فى حجم أكبر ، كما درجت المجلات خلال تاريخها العالمى أن تكون فى حجم أصغر . برغم صدور صحف يومية بالحجم النصفى « التابلويد » وبرغم صدور مجلات بحجم الصحف اليومية ، ولكن العبرة بالأغلب والأعم وما شذ عن هذه القاعدة قليل . وإلى جانب هذه المقاييس الثلاثة الرئيسية توجد مقاييس ثانوية كنوع الورق ، والغلاف واستخدام الألوان ، وطريقة الطباعة ، والإخراج الصحفى ، واختلاف كل ذلك بصفة عامة فى كل من الجريدة والمجلة .

إن هذا التحديد لمفهوم الصحيفة بأنها تشمل الجريدة والمجلة يعيننا على أن نفرق بين النشرة وبين المجلة . ويعيننا أيضاً على إدراك التطور القانونى لتعريف الصحيفة .

ولـكى نفرق بين المجلة والنشرة لا بد من التأكيـد على أن المجلة دورية تمثل عملا صحفيا بـكل ما يتطلبه العمل الصحفى من عناصر ، وما يقتضيه من التزامات ، وما يفرضه العرف الصحفى من عمومية واتصال مباشر بجماهير القراء . فليست مضابط البرلمانات أو تقارير النشاط السنوى للهيئات الثقافية أو ماشابهها من مجلات ، حتى لو اتخذت لنفسها عنوان مجلة .

لأن التسمية الصحيحة لها هى النشرة .

ولـكى ندرك المفهوم القانونى للجريدة والمجلة فإننا نجد أن التعريف القانونى للصحيفة[1] يستق من ثلاثة قوانين صدرت فى مصر فيما بين عامى ١٩٣٦ و ١٩٧٠ ، لقد ذكر القانون رقم (٢٠) لسنة ١٩٣٦ أن المقصود بـكلمة جريدة كل مطبوع يصدر باسم واحد ، بصفة دورية فى مواعيد منتظمة أو غير منتظمة ، وما ينبغى ذكره فى هذا المقام هو أن المطبوع الذى يمكن أن يسمى صحيفة ، يجب أن يتسم بالدورية ويصدر تحت اسم واحد لأن الصفة الدورية هى التى تمكن الصحيفة من القيام بوظيفتها الإعلامية . فإذا تخلف شرط من هذين الشرطين فقد المطبوع طبيعته كصحيفة وخرج من عداد الصحف ومن نطاق القوانين التى تحكمها .

---

(١) د . صليب بطرس — إدارة الصحف — الهيئة العامة للـكتاب — ١٩٧٤ صفحة ٢٧ .

والقانون الثانى هو قانون تنظيم الصحافة رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ وتناولت المادة الأولى منه تعريف الصحيفة : ويقصد بالصحف فى تطبيق أحكام هذا القانون الجرائد والمجلات وسائر المطبوعات التى تصدر بإسم واحد بصفة دورية ، يستثنى من ذلك المجلات والنشرات التى تصدرها الهيئات العامة والجمعيات والهيئات العلمية والنقابات . . والتعريف الذى أورده هذا القانون أكثر دقة فقد استخدم كلمة « الصحف » بدلا من كلمة الجريدة التى استخدمها القانون الأول ، وهى لفظ ينصرف إلى الصحف اليومية والمجلات مهما كانت دورتها ، وكان الأجدر أن يستمر هذا القانون فى استخدام عبارة « صحيفة يومية » بدلا من كلمة جريدة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن المشروع لم يستخدم فى القانون الثانى عبارة « فى مواعيد منتظمة أو غير منتظمة » الواردة فى الفقرة الثانية من المادة الأولى من قانون المطبوعات لأن الدورية تعنى الانتظام كما سبق القول .

والقانون الثالث هو قانون نقابة الصحفيين رقم ١٨٥ لسنة ١٩٥٥ الذى استبدل به القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٠ فقد جاء فى قانون سنة ١٩٥٥ أنه لا يعتبر صحيفة فى تطبيق أحكام هذا القانون الصحف الخاصة التى تصدرها هيئات لأغراض علمية أو مدرسية بحتة ، كما جاء فيه أيضاً أنه يقصد بالصحف فى تطبيق أحكام هذا القانون الصحف والمجلات وسائر المطبوعات التى تصدر باسم واحد وبصفة دورية . وقد أخرجت مادة أخرى من مواد هذا القانون من عداد الصحف والمجلات الصحف والنشرات التى تصدرها الهيئات العامة والهيئات العلمية والتنظيمات النقابية والتعاونية .

ويعرف القانون المؤسسة الصحفية بأنها المنشأة أو الهيئة التى تتولى

إصدار الصحف أو الصحيفة وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم معها .

وهذا التعريف القانوني قاصر من ناحية ، كما أنه أثار الخلاف حول العديد من الجوانب الإدارية من جانب آخر ، وهذا الجانب الآخر مرتبط بمفهوم ملكية الصحيفة وملكية المؤسسات الصحيفة . وهذا ما سنعالجه بشيء من التفصيل في الفصل الثالث .

أما قصور التعريف فإني أضيف إلى مفهوم المؤسسة الصحفية وكالات الأنباء باعتبارها مؤسسات صحفية أيضاً .

وعندي أن — وكالة الأنباء — مؤسسة صحفية من حيث الشكل والمضمون ، فأقسام الوكالة في التحرير تكاد تتفق مع أقسام الجريدة ، مع مراعاة بعض الفروق الضرورية لطبيعة كل منها . وإنتاج وكالات الأنباء المحلية أو العالمية لم يعد مقصورا على جلب الخبر وتوزيعه ، وإنما أصبحت الوكالات الآن تقدم الصور ، والتعاليق ، وأشكال فنون التحرير الصحفي كخدمات إضافية للخبر . بل وتقوم بنشر دراسات وغير ذلك مما يتضح في الفصل الرابع ، ويؤكد القول بأن الوكالة مؤسسة صحفية .

ولا تكاد تختلف أساليب الإدارة كثيرا بين الجريدة ووكالة الأنباء . وتكاد تنحصر الفروق الجوهرية في اقتصاديات كل منهما أن الجريدة أوسع في مصادر الإيرادات من الوكالة التي تترك مجال الإعلانات للوكالات المتخصصة في الاعلانات أو لوسائل الاعلام ذاتها . كذلك فإن الوكالة أشبه بتاجر الجملة في تسويق الخبر ، والصحف والاذاعات أشبه بتاجر التجزئة . وما تقوم به بعض المؤسسات الصحفية من أعمال

طباعة ونشر وما شابه ذلك ، لا تجد الوكالة وسائل تحقيقه . وبرغم هذه الفروق فى اقتصاديات كل من الجريدة والمجلة من جانب ووكالة الأنباء من جانب آخر إلا أن الجانبين يمثلان — عندى — اصطلاح المؤسسة الصحفية .

ولا شك أن نشأة المؤسسات الصحفية سواء وكالات الأنباء أو دور الصحف أو الهيئات التى تتولى إصدار صحيفة أو أكثر ظاهرة متطورة لإنتاج الصحف .

لقد كان الأدباء فى الوطن العربى يقومون بإصدار الصحف ، وكان بعض رجال الطباعة فى الولايات المتحدة الامريكية يتولون إصدار الصحف كوسيلة من وسائل تشغيل مطابعهم . . فمثلا كان المهـــاجر الانجليزى « بن هاريس[1] » عام ١٦٩٠ صاحب مقهى فى مدينة بوسطن الامريكية وبائعا للكتب ومؤلفا لبعضها وإلى جانب ذلك مديرا لصحيفة متواضعة سببت له متاعب مع السلطة وانقطعت بعد عمر قصير .

ولم تكن صحف ذلك العصر بالصورة التى نرى بها صحفنا اليوم ، إن الفارق بين الخدمات التى تقدمها الصحف اليوم والتى كانت عليها الصحف عند نشأتها فارق كبير ، فلو أتيح[2] للصحفيين الذين عاصروا نشأة الصحافة

---

(١) جيرارد بريفن مير (ترجمة أحمد أبو كف) رواد الصحافة في الولايات المتحدة الأمريكية — دار الكرنك — ١٩٦٤ .

(٢) د . خليل صابات — فن تنظيم الصحف وإدارتها — محاضرات على الاستنسل بقسم الصحافة بكلية الآداب جامعة بغداد عام ١٩٧٣ .

أو ميلادها أن يعودوا إلى الحياة اليوم ويشاهدوا التقدم الهائل الذى حققته الصحف لصعب عليهم أن يصدقوا ما تراه عيونهم ، لقد اتسع مجال الخدمات الصحفية بحيث يشمل اليوم كل أوجه النشاط الاجتماعى . الصحافة تخبر بالوقائع الهامة. فهى تعلن عن موعد إنعقاد الاجتماعات ومكانها وموضوعها وتسجل أخبار المواليد والوفيات والزيجات والحقائق الحيوية عن الأحداث الهامة . وهى تنبه إلى مواعيد استحقاق الضرائب وإلى موعد تسجيل المواطنين أسماءهم فى كشوف الانتخابات . وتعلن عن الانتخابات وتبين مراكز الاقتراع وتحيط الأهالى والأولاد علما بموعد افتتاح المدارس وأين ومتى يسجل التلاميذ اسماءهم فى المدارس المختلفة. وهى تستثير اهتمام الجمهور بالعطلات والأعياد وبرامجها . وتنشر مواعيد اجتماعات الجمعيات والجماعات المختلفة من سياسية ودينية وثقافية وفنية وغيرها . وهى تعلن عن مواعيد المباريات الرياضية . . هـذه الصحيفة تصل إلى باب القارىء ليطالعها متى يشاء » .

ونلاحظ أن الصحف المصرية والكثير من الصحف العربية تخصص مكاناً ثابتاً لمواقيت الصلاة . ولمواقيت الصوم والإفطار فى شهر رمضان .

أما الصحف فى عهدها الأول فإن معظمها لم يكن سوى نشرة أخبار من أربع صفحات ، تصدر أسبوعيا أو تصدر بغير انتظام . وغالباً ما تكون هذه النشرة من تفكير رجل واحد ، هو صاحب المطبعة الذى كانت تكفيه مطبعة يدوية من الخشب وبعض حروف الطباعة والورق ليكون مستعدا للنشر ، وربما استخدم عاملا أو عاملين .

وعند إعلان الاستقلال فى الولايات المتحدة الأمريكية كانت توجد فيها ما يقرب من خمس وثلاثين من هذه النشرات ولم تكن واحدة منها تستخدم ما نسميه الآن « الخبر الصحفى » ، ذلك أن فكرة السعى وراء الأنباء لم تكن قد دخلت ميدان الصحافة بعد (وكانت المحتويات الرئيسية لهذه الصحف تأتى من مساهمة القراء بمقالاتهم ورسائلهم) ، مما جعل الصحيفة أشبه بالندوة . كانت هذه المقالات والرسائل أو المناقشات تدور حول أى موضوع يعتبر ذا أهمية عامة .

وكانت الصحيفة تحتوى كذلك على : مواد قصيرة مأخوذة عن صحف أخرى غالباً ما تكون قد صدرت منذ أشهر ، وأنباء وشائعات ينقلها المسافرون ويلخصها صاحب المطبعة ، وقليل من الاعلانات إذ كانت معظم الصحف فى غير حاجة إلى إعلانات .

ولم يكن صدور الصحف فى عهدها الأول على ذلك الشكل البسيط بدعة بين وسائل الاعلام المختلفة . فإذا نظرنا إلى الإذاعة مثلا وتطورها التاريخى نلحظ نفس السمات ونفس الأدوار تقريباً ، فقد كان فى وسع أى فندق أو محل تجارى كبير أو صحيفة أن تقيم جهاز ارسال فوق سطح مبناها وتزود غرفة صغيرة أو مقصورة بمعدات تكبير الصوت والمراقبة وميكرفون وفونوغراف . وكل ذلك لم يكن يتكلف — فى عام ١٩٢٠ أكثر من ألفى دولار .

ولم تكن مشكلة الموظفين لتقلق بال أحد ، فلم يكن الأمر يتطلب أكثر من مهندس وكان هو الذى يقوم بإدارة الاسطوانات وأحيانا

يقرأ الأنباء. وكان المتطوعون يهبطون من تلقاء أنفسهم ليتلوا بعض القصائد أو يقرأوا بعض القصص، كان الأمر فى غاية البساطة لا كلفة ولا تعقيد، كما كانت الحال فى أول العهد بالصحف. ويبدو أنه لم يكن يخطر ببال أحد أن إذاعة الأعمال الفنية والأدبية التى تنطبق عليها حقوق التأليف قد تؤدى إلى مشاكل قانونية. وكما كان الحال فى أول العهد بالصحافة والسينما كان حال الاذاعة، كل شىء يؤخذ بسهولة وبالمجان، ومن آن لآخر كان — المذيع يخاطب المستمعين ويذكر لهم اسم الشركة أو الهيئة التى تمثلها المحطة.

ولم يكن الاستماع إلى الراديو يسير على خطة أو نظام، كان أصحاب المحطات يعلمون بأن معظم المستمعين كانوا دائما يعبثون بلوحة الموجات محاولين العثور على المحطات المختلفة. لم يكن هناك إذن ثمة ما يدعو أية محطة إلى التفكير فى وضع (برامج)، كل ما فى الأمر أن المذيع كان يأمل أن يصل إلى الألوف من المستمعين فى كل ليلة وهم يحاولون ارتياد الفضاء الخارجى الساحر، قد يعثرون فجأة للحظة على الإذاعة الصادرة عن فندقه، أو محله أو صحيفته. وعندئذ وسط الأصوات المزعجة والحديث المتقطع قد تنمو فى آخره صداقة غامضة، وبعد بضعة أيام وربما بضعة أشهر، قد يمر مسافر وهو فى إجازته الصيفية أمام هذا الفندق أو المحل أو الصحيفة فيقف بعربته ويدخل وهو متهلل الوجه قائلا « لقد استمعنا إليكم عدة مرات فى الشتاء الماضى، فجئت لأحييكم »، بسبب هذه المودة والنية الطيبة أنشئت محطات إذاعة فى بدء نشأتها، وكان أصحابها هم تجار السيارات وأصحاب حوانيت

الآلات الكهربية ، وتصليح الراديو ، ودور النشر ، والمصانع ، والبنوك ومحلات بيع الملابس والأثاث ، والمطاعم ، والمسارح .

وإذا تتبعنا تطور الأفلام السينمائية لشاهدنا قصة قريبة الشبه فى إدارتها وتطورها بالصحف والإذاعة .

ولا شك أن الهواية كانت الدافع الأول لدى ناشرى الصحف فى بداية ظهورها . ولم يكن الربح الوفير هو الهدف المباشر لإصدارهم الصحف . وكان صاحب الصحيفة هو مديرها ، وكان إصدار الصحيفة للفرد الواحد من الناحية المالية ممكنا .

وفى تاريخ الصحافة المصرية أصدر التابعى وأبو الفتح وكريم ثابت جريدة المصرى باشتراك كل منهم بألف جنيه . ومن قبلهم أصدرت الفنانة روز اليوسف صحيفتها برأسمال شديد التواضع ، ففى يوم من شهر أغسطس ١٩٢٥ كانت الفنانة روز اليوسف[١] تجلس فى إحدى حوانيت الحلوى فى وسط القاهرة بصحبة اصدقائها محمود عزمى وزكى طليمات وإبراهيم خليل وأحمد حسن ومضى الحديث بهم إلى فكرة إصدار مجلة فنية أسبوعية ، وحسب إبراهيم خليل لروز اليوسف تكاليف إصدار ثلاثة آلاف نسخة فى « ملزمتين » بنحو اثنى عشر جنيها ، فإذا بيعت نسخ المجلة عن آخرها

---

(١) د . ابراهيم عبده — روز اليوسف سيرة وصحيفة مؤسسة سجل العرب — ١٩٦١ صفحة ٦٣ ، ٦٤ .

كان الربح خمسة جنيهات فى كل اسبوع . فى مثل هذه الظروف كان إصدار مثل هذه الصحيفة لا يؤدى معنى المؤسسة الصحفية الذى نعرفه اليوم، لقد إختلف الوضع فان رأس مال الأهرام تقدره بعض المصادر بـ ١٢ مليون جنيه . ورأس مال الديلى ميرور البريطانية عام ١٩٦٣ زاد عن ١٢ مليون جنيه إسترلينى ، وقد بلغت أرباح صحيفة نيويورك تايمز الأمريكية ١٢٫٣ مليون دولار عام ١٩٧٢ كما بلغت حصيلة الإعلانات فى نفس السنة ١٧٥ مليون دولار كما سبق القول فى التمهيد .

هذا التطور الهائل فى رأس مال الصحيفة وما صاحبه من تطور فى الخدمة الصحفية أبرز التعبير المعاصر للهيئة التى تتولى إصدار الصحيفة أو الصحف وهو « المؤسسة الصحفية » .

ولقد أدى هذا التطور إلى إعادة النظر فى وظيفة مدير إدارة الصحيفة باعتبارها ضرورة عصرية وضرورة ملحة . ولكن التطور الهائل فى رأس مال الصحيفة لم يكن وحده العنصر الذى جعل وظيفة مدير الصحيفة ضرورة عصرية وملحة ، إنما طبيعة العمل الصحفى وخصائصه كانت عاملا هاما فى ذلك . ويكفى أن نشير إلى خطورة عنصر الوقت فى عملية إصدار الصحيفة . فالوقت فى صناعة الصحافة يلعب فى حياتها اليومية دورا كبيرا . وربما أخطر من أى صناعة أخرى فلا تكاد تماثلها غير صناعة النقل الجوى فى عنصر الوقت الذى يلاحقها .

ولقد لخص هذه النقطة الدكتور السيد أبو النجا فى إيجاز بليغ من واقع تجربته كرائد من رواد مديرى الصحف والنشر فيقول :

« كنت فى دار المعارف أفكر بالشهور فأطلب أن يصدر الكتاب فى ثلاثة أشهر بدلا من أربعة . وأنا اليوم فى « الأهرام » أفكر بالدقائق فاطلب أن تدخل الجريدة المطبعة فى الحادية عشر إلا ربعا لتلحق قطار الصعيد ، أو لتدرك الطائرة إلى بلاد العالم العربى . وليس فى هذا تقليل من رسالة دار المعارف . أو تزكية لرسالة الأهرام . فالكتاب بطبيعته تجويد وتحقيق ، والجريدة سرعة وإنتشار . الكتاب ثقافة ضيقة رأسية ، والجريدة ثقافة واسعة أفقية » .(1)

لقد أدت ضخامة الاستثمارات وخصائص صناعة الصحافة إلى أن تصبح وظيفة مدير الصحيفة ضرورة عصرية . ومن ثم أصبح السؤال أى شخص ينبغى أن يتولى هذا العمل ؟

إن الرجل الادارى ينجز أعماله بطريق الآخرين فهو يتخذ القرارات سواء كانت تخطيطية تتعلق بتحديد أهداف المنشأة أو بكمية ونوع المنتج أو الأموال المستخدمة ، أو كانت تنظيمية تتعلق بالرجال الذين يتولون التنفيذ وغير ذلك . لذلك يختلف نوع النشاط الادارى عن النشاط الفنى . إن الميكانيكى الذى يصلح آلة النسيج المعطلة فى وقت أقل نقول عنه أن قدراته الفنية مرتفعة والمهندس الذى يصمم دارا صحيفة ذات كفاءة أعلى نقول عنه أن قدراته الفنية مرتفعة . ولكن القدرات الادارية شىء يختلف عن

---

(1) السيد أبو النجا ـ سعادة الشيوخ ـ جريدة الأهرام ـ ١٧-١١-١٩٧٧

القدرات الفنية .. لماذا ؟ لأن الادارة عملية إصدار قرارات وعمل الإدارى كما قلنا يتم عن طريق تنفيذ الآخرين لما يصدره من قرارات . وترتيبا على ذلك، ليس كل مدير مستشفى هو أحذق أطبائها وليس كل مدير شركة طيران هو أبرع طياريها وهكذا . وكلما تدرجنا فى الهرم الإدارى إلى قمته تطلب الأمر قدرات إدارية أكبر وكلما اتجهنا إلى قاعدته تطلب الأمر قدرات فنية أكبر . ويقدم الجدول التالى مثالا تقريبياً لذلك : —

	قدرات إدارية :	قدرات فنية :
	٪	٪
رئيس مجلس الإدارة	٧٥	٢٥
مدير إدارة	٦٠	٤٠
رئيس قسم	٥٠	٥٠
مشرف	٢٥	٧٥
عامل	١٠	٩٠

ويتسائل جورج دعالسى فى كتابه إدارة الناس فن . ؟

هل الإشراف مهنة ؟ .. لعل خير وسيلة للاجابة عن هذا السؤال هو الإجابة عن السؤال الآتى : ما هى المهنة ؟ ما هى المستلزمات التى تواجهها الوظيفة أو العمل حتى يمكن تسميتة بالمهنة ؟ إن الدراسة العميقة لتعريف المهنة والوقوف على مستلزماتها تشير إلى ثلاثة أمور :

(أ) الإلمام بالمعلومات من نوع خاص يقتضى درسا وجهدا فى الوصول إليها .

(ب) أن يكون لها مقاييس معينة روحية وفنية يلتزمها المشتغلون بها.

(جـ) ألا تكون تجارية بحتة ، بمعنى ألا تكون لمجرد الغنم المادى بل تستهدف غرضا أسمى من ذلك .

ثم يتساءل هل الإشراف على الناس يستلزم هذه الشروط ؟ من المؤكد أنه يستلزم الأمر الأول فان دراسة الطبيعة البشرية والالمام بالأصول الفنية للاشراف أساس للنجاح وكثير منا لا يصل إلى ذلك الا بعد جهد ودراسة .

والواقع أن الأمور الثلاثة التى أوردها جورج دمالسى تجتمع فى مدير إدارة الصحيفة الناجح .

ثم يلقى سؤالا ثانيا . هل القدرة على الاشراف فطرية أم مكتسبة ؟.. كثيرا ما يردد الناس أنه لا يمكن لأحد أن يتعلم كيف يكون مشرفا إداريا ناجحا إلا إذا كان مشرفا بفطرته ، ولكن قولا شائعاً قد يكون أقرب إلى الصحة وهو « إن تسعة اعشار النبوغ هو الجهد المبذول » وقد ثبت بالتجربة المرة بعد الأخرى أن أى إنسان متوسط الذكاء ، خالص النية لخدمة الناس يستطيع أن يكتسب خبرة كبيرة فى فن الادارة أو الاشراف على الناس لو درس أصولها وطرقها وحاول تطبيق هذه الأصول والطرق باحتراس وإخلاص ومواظبة . وشخصية المشرف الناجح تتكون من خصال متعددة لا تنتج إلا بتنفيذ الطرق الفنية . كما أنه فى الامكان تنمية الخصال اللازمة بالاشراف على الناس وأن الطرق الفنية يمكن تدريسها كما يمكن إكتساب الخبرة بالتمرين المستمر للمشرفين الحديثيين والقدامى ، مما يترتب عليه ازدياد التحسن فى أقسامهم بازدياد كفاءتهم .

ولكنهم هناك حقيقة يجب الا تغيب عن الذهن ، وهى أن الخبرة فى الاشراف على الناس يجب أن تكون نتيجة للتفكير المنطقى الصحيح والشعور بالمسئولية العادلة والفهم المشبع بالعطف للناس وليست بمجرد تمثيل دور الاشراف ، اذ يجب أن تكون مبنية على خواص معينة للجسم والعقل والشعور والأخلاق سواء كانت موروثة أم كانت بالتمرين .

ولما كانت كل قاعدة فى الاشراف تتطور فانك ستقبل القواعد الجديدة. اذ أن الخبرة فيها ستكون جزئية فقط ، على أن يراعى أن المعرفة فقط ليس لها أية قيمة ، المهم هو كيفية اجابتنا على هذا السؤال الذى يراودنا « هل نطبق حقيقة كل هذه القواعد فى العمل كل يوم ؟ وهل أستطيع أن أبرهن على ذلك اذا ما سئلت ؟

وللاجابة على هذا السؤال يجب أن نتحرر من الهوى الذاتى وأن نكون موضوعيين ونسعى الى هدف معين على قدر الامكان . وذلك على الرغم من أنه لا توجد ناحية للنشاط الانسانى يمكن ان تتسع المعاذير التى يعامل الانسان بها ضعفه وقلة خبرته كما يوجد فى مجال معاملة الناس .

وعن وظيفة المدير الادارى بصفة عامة يقول الدكتور السيد أبو النجا[1] : إن هذه الوظيفة ليست فى حاجة إلى من يعرف كل شىء انما تحتاج الى من يعرف شيئا عن كل شىء . وقد يكون الادارى من خريجى التجارة ، كما قد يكون من خريجى أى معهد آخر . والمهم فيه أن يكون ذا شخصية قيادية متوازنة تحسن الانصات ، وتحسن التقدير وتحسن التوجيه .

---

(١) السيد أبو النجا ـ سعادة الشيوخ ـ جريدة الأهرام ـ ١٧ ١١ ١٩٧٧

إن الإتصالات ضرورة لإستيعاب وجهات النظر المختلفة أو المتكاملة من الفنيين ، وتقدير الموقف ضرورى لحساب النتائج التى تترتب على القرار ، والتوجيه فى النهاية هو الذى يأخذ بيد العاملين جميعا على طريق التنفيذ .

لقد إزددت إقتناعا بخطأ من يرى أن الشركة الهندسية تحتاج فى إدارتها إلى مهندس قدير ، وشركة الدواء إلى كيمائى بارع ، وشركة الزراعة إلى زراعى متخصص ، بل إن التخصص العميق فى رأيى قد يصبح عيباً فى المدير العام فقد لاحظت أن القانونى يكثر من الضوابط فى اللوائح ، والمحاسب يبالغ فى إجراءات الصرف والقبض والمراجعة ، حتى ليكاد أن يحول المشروع كله إلى شركة للحسابات العمومية !

ولقد عالج الدكتور صليب بطرس[1] الرد على سؤال مماثل هو : « المراكز القيادية للمنشأة الصحفية لمن تكون ؟ » . وفند الحجج التى يسوقها كل فريق لتولى هذه المراكز ، فرجال الاعلان وقد شعروا بأهمية الاعلان فى تكوين العصب المالى للمؤسسة ، يرون أنهم أولى من غيرهم فى تولى المراكز الادارية العليا . وهم يرون أن عملهم فى إدارة الاعلانات يهيىء لهم فرص التمرس بالجوانب المختلفة للاعمال الادارية . ويرد البعض على رجال الاعلانات بأن عملهم يهيئ لهم الاتصال بعوالم تختلف عن عالم الصحفى الذى يعمل فيه . وأن رجال الاعلانات بطبيعتهم ينظرون إلى إدارة التحرير على أنها الادارة التى تعمل على الاقلال من شأن الاعلانات . ورجال التوزيع اليومى تكسبهم أعمالهم معرفة واسعة بالجوانب الأساسية فى حياة الصحيفة ، وهم أقرب فئة صحفية لمشترى الصحيفة ، وأغزرهم معرفة

---

(1) د . صليب بطرس ـ إدارة الصحف ـ الهيئة المصرية للكتاب ـ ١٩٧٤ ـ ص ٢٤٢ ، ٢٤٣ ، ٢٤٤ .

باتجاهاتهم، ورغباتهم والخبرة التى يحصلون عليها من هذا العمل تجعلهم أكثر إدراكا لتحقيق الأرباح للصحفية . وأما المحررون فيؤمنون بأنهم أصحاب الحق فى المراكز الرئيسية فى الادارة العليا . فهم صحفيون يعملون فى مؤسسة صحفية وحقهم فى تولى المراكز الادارية العليا فيها لا يحتمل مناقشة. والمهندسون فى المطابع الصحفية يرون أنهم بحكم التطور التكنولوجى أولى بتولى المناصب الادارية العليا فى المؤسسة الصحفية .

ولكن الدكتور صليب بطرس يرى الحل فى هذا التسابق على مواقع الادارة الصحفية، فلو حددت المؤسسات الصحفية الشروط التى يجب أن تتوافر فيمن تأنس فيهم القدرة على الوصول إلى المراكز القيادية ، ثم سارت فى تطبيق هذه القواعد تطبيقا موضوعياً لا يخضع للاعتبارات الشخصية ، لما كانت هناك مشكلة . فلا يهم أن يأتى المرشحون من داخل الصحافة أو من خارجها، ولا يهم أن يأتى المرشحون من إدارات التحرير ، أو الاعلانات ، أو المطابع أو التوزيع ، ويجب فى نفس الوقت أن يفرض على هؤلاء المرشحين العمل فى الادارات الأخرى للمنشأة الصحيفة قبل توليهم مناصبهم فى المركز القيادية ، على أن يكون هذا التدريب من النوع الجاد الذى يقضى فيه المرشح فترة زمنية توزع بين الأقسام المختلفة طبقا لأهمية كل منها ، على أن يبدأ التدريب من سن تتراوح بين الثلاثين والخامسة والثلاثين . إن تنقل هؤلاء الشبان للعمل الجاد بين الادارات المختلفة للمؤسسة الصحفية ، يظهر لهم المعجزة اليومية التى تقدمها للمجتمع ، ويؤصل فيهم روح الرضا الذى يشعرون به كأفراد فى فريق يعمل كل واحد منه على تحمل نصيبه من المسئوليه بروح رياضية . وأما الفرقة والتنافر فلا يؤديان إلا إلى أسوء العواقب لا على

الأفراد ، ولا على المؤسسة ، ولكن على صناعة الصحافة ككل وبالتالى على المجتمع » .

كيف يصبح مدير إدارة صحيفة مديرا ناجحا ؟ .. أو بمعنى آخر ماهى الصفات الواجب توافرها فى مدير إدارة الصحيفة ؟ .. أول ما ينبغى مناقشته فى هذه الزاوية هو النظر إلى الصحيفة كصناعة إلى جانب كون الصحيفة مؤسسة لها رسالة إجتماعية. إذ لابد أن تكون نظرة المدير الادارى لصحيفة ما نظرة موضوعية لمفهوم الصحافة وإدراك شامل لكونها صناعة ولكن صناعة لها طبيعة خاصة بسبب ارتباطها بمصلحة الجماهير الثقافية والاجتماعية . ولقد تعرضت الصحافة إلى وجهتى نظر مختلفين الأولى تزعم أن الصحافة مجرد رسالة سامية يجب أن تترفع عن الربح وأن القائمين عليها هم رسل الارشاد والتوعية للشعوب فى هذا العصر .. ووجهة النظر الثانية تزعم أن الصحافة مجرد صناعة مثل صناعة المواد الغذائية أو غيرها من الصناعات وأن — هدفها الأول هو تحقيق الربح بل أنها تملك وسيلة تحقيق الربح والنفوذ معا .

والواقع أن كلا النظرتين متطرف فى فهم الصحافة سواء كصناعة أو كحرفة .

والصحافة صناعة نعم .. ولكنها ذات طبيعة خاصة لأن الجانب المعنوى مرتبط بالجانب المادى ارتباطاً عضوياً ، فالمطبعة والورق والأحبار تعمل مع الفكر فى كل يوم وفى كل عدد من أعداد الصحيفة . كذلك فان الصحافة صناعة هامة .

ولكى ندرك أهمية الصحافة فى عصرنا الحاضر ننظر إلى شعوب الكرة الأرضية جميعاً . هل هناك شعب من كل هذه الشعوب

لا تصله الصحف ؟ الجواب بطبيعة الحال هو أنه لا يوجد شعب بصفة عامة بغير صحف . لقد أصبحت الصحف ضرورة من ضرورات الحياة اليومية فى هذا العصر .

وكان إنعكاس وجهتى النظر المتطرفين للصحيفة بين التهويل والإجلال والتقديس من ناحيه وبين التقليل من شأنها وإدراجها بين مختلف الصناعات الأخرى من ناحية ثانية أثر على النظرة إلى مدير الصحيفة . فمن الناس من يظن أن مدير الصحيفة لا بد أن تكون لديه عبقرية فذه ومنهم يرى أن أى إنسان طبيعى يمكنه إدارة الصحيفة .

والواقع أن مدير الصحيفة يحتاج إلى موهبة وتعليم وخبرة فى نفس الوقت بمعنى أن يكون مستعد نفسيا وذهنيا لهذا العمل وأن يلم بأصول علم الإدارة وعلم الصحافة وأن يتدرب على هذا العمل ويعمل فى فروعه المختلفة حتى يستطيع أن ينجح فى إدارة الصحيفة .

لكى ينجح مدير الصحيفة لابد أن يكون لديه :

١ — إدراك كامل بالعمل الصحفى من تحرير وإعلانات وتوزيع إلى جانب الأقسام الادارية الأخرى أى الاحاطة والشمول بالنسبة للعمل الصحفى .

٢ — فكر إجتماعى إلى جانب الفكر الادارى بمعنى ضرورة فهم وادراك الوظيفة الاجتماعية للصحيفة وما هى أهداف الشعب الذى تصدر له هذه الصحيفة .

٣ — عدم التحيز لقسم من أقسام الصحيفة أو لأحد العاملين على حساب القسم الآخر أو الجانب الآخر .

٤ – القدرة على القيادة وإتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

وبصفة عامة ينبغى أن يكون مدير الصحيفة كقائد الفرقة الموسيقية حتي تعزف الفرقة لحنا متكاملا برغم أن كل عازف يعزف على آلته الخاصة به .

وعلينا أن نعرف دائما أن الأصول العلمية للادارة لا تتغير بتغير الظروف السياسية . وإنما العبرة بتطبيق هذه الأصول ووضع هذه الأصول فى خدمة جماهير المجتمع .

الفصل الثاني

الادارة وعناصرها

إن تعبير الادارة فى اللغة العربية يستخدم مقابلا لـكلمة Administration أو لـكلمة Management فى اللغة الإنجليزية . ولـكن ثمة محاولة للتفرقة بين مفهومين للادارة ترى أن الادارة Administration تتضمن المسئوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أولويات العمل وتوجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف أى أنها تشير إلى مهام الادارة فى المستويات العليا الشاملة لـكل عمل المؤسسة . وأن الادارة Management تتضمن الفاعلية التنفيذية اللازمة لنجاح المنظمة فى تأدية عملها ، أى مهام الادارة فى مستويات التنفيذ والعمل اليومى . وبرغم هذه التفرقة بين المفهومين ، أو بمعنى أدق محاولة التفرقة بين المفهومين ، إلا أن كليهما تعبر عن عملية تتم فى حالة قيام جهد بشرى منظم لتحقيق هدف أو أهداف محدودة . ويرى الدكتور أحمد رشيد[1] أن هذه العملية تتضارب الآراء حول مدى إعتبارها ناتج علم Science أو ناتج فن Art . ويذهب إلى القول بأنها تجمع بين مفهوم العلم والفن مثل غيرها من العمليات ذات الطبيعة الاجتماعية. ويخلص من ذلك إلى صعوبة تعريف الادارة ، ولـكن فى النهاية يعرفها بأنها العملية التى تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة المنظمة لتحقيق بعض الأهداف .

ويرى الدكتور سليمان الطماوى[2] أن لـكلمة إدارة Administration معنيان متشابهان .

---

(١) د . أحمد رشيد — نظرية الادارة العامة — دار المعارف — الطبعة الثالثة — ١٩٧٤ ص ١٩ ، ٢٠ .

(٢) الدكتور سليمان الطماوى — مبادىء القانون الإدارى — دراسة مقارنة — الطبعة الخامسة — دار الفكر العربى — ١٩٦٣ .

ا — المعنى العضوى : ومعناه أن الادارة هى مجموعة منظمات Ensemble des organismes تقوم بتحقيق تدخل الدولة الحديثة فى حياة الأفراد اليومية ، وذلك تحت إشراف السلطات السياسية فيها . ويندرج تحت هذا المدلول السلطات المركزية (كرئيس الجمهورية ونوابه ، والوزراء والمحافظين ومن يليهم .) والسلطات المركزية الاقليمية (لمجالس المحافظات ومجالس المدن والمجالس القروية) وغير الاقليمية (كالمؤسسات العامة) .

ب — المعنى الوظيفى : وفحواه أن الادارة هى النشاط activite الذى تحققه الهيئات السابقة ويؤدى إلى إنصاف الادارة (بمعناه الأول) الأفراد فيجعلهم مستفيدين من الخدمات التى تؤديها المرافق العامة أو مستحقين لتعويض ناتج عن تصرف خاطىء صادر من إحدى الهيئات الادارية .

ويذهب ليندول أورفك[1] إلى القول بأن المفهوم الحديث لادارة الأعمال Management هو الاسم التجارى لكلمة الادارة عموماً Administration .

ولكن بعض أساتذة الادارة يؤكدون أن التفرقة بين المفهومين مسألة أكاديمية ، وأنها لا تؤثر على المفهوم الشائع للادارة بأنه يحوى المفهومين معاً .

ولطالما أثير خلاف بين المفكرين حول الادارة . هل هى علم أم فن ؟ حيث ينكر البعض على الدرسات الانسانية ومنها « الادارة — بطبيعة الحال — صفة العلم » ويصرون لاطلاق صفة العلم على ضرورة الخضوع للتجارب التى يثبت تكرارها الاستمرارية والاطراد فى جميع الظروف

---

(١) لندول أورفيك (ترجمة على حامد بكر) — عناصر الادارة — دار الفكر العربى — ص ٢١ .

والأحوال الواحدة أو المماثلة كما هى الحال فى علوم الفيزياء والميكانيكا والرياضيات وغير ذلك . ومايذهبون إليه أيضاً بأن العلوم الإنسانية يعجز الباحث فيها عن القيام بتجارب فى المعامل والمختبرات كما هو الحال فى العلوم الطبيعية . ويرد فريق آخر من المفكرين على هذا الرأى بأن العلوم الإنسانية لها من القواعد والقوانين والنظريات ما توصل إليه الإنسان بالملاحظة والمشاهدة والاستقراء وما اكتسب من خبرات ، مما يؤكد استمراريتها أى قانونيتها ، وهم بذلك يصفون العلوم الإنسانية بصفة العلم .

ومما لاشك فيه أن القرن العشرين شهد تطبيقات لقوانين العلوم الإنسانية وبخاصة علم النفس وغيره ، كما أن بعض العلوم الإنسانية استعار من العلوم الطبيعية منهجا فى التجارب المعملية والاحصائية وحققت تقدما ملموسا .

وكيفما ذهب الاتفاق أو الاختلاف حول صفة العلم للعلوم الإنسانية فإن الواقع يؤكد أن الإدارة علم وفن فى عالمنا المعاصر . وأن دور الصحف فى أيامنا هذه أصبحت من المشروعات الاقتصادية الكبرى التى تحتاج إلى كثير من الأموال إلى جانب كونها مؤسسات ذات رسالة اجتماعية . ولكى تنجح الصحيفة لابد من توفر الجانب الادارى فيها بالاضافة إلى الجوانب الفنية من تحرير واخراج واعلان لأن العمل الصحفى يرتبط بعضه بالبعض ، أنه أشبه بفريق كرة القدم الذى يسلم فيه اللاعب الكرة لزميله حتى تصل إلى الهدف المنشود . لذلك نرى أن الجانب الادارى فى الصحيفة عظيم التأثير .

وعندما نحدد بإيجاز مفهوم علم وفن الادارة لانزج بانفسنا فى حلبة هذا

الخلاف بين وجهتى النظر وإنما نقف منه عند تعريف علم الادارة بأنه العلم الذى يدرس الأراء والأفكار والمبادىء المتعلقة بالنظم الادارية والأصول الفنية التى يقوم عليها تنظيم العمل فى وحدات الإنتاج والخدمات بغية تحقيق أفضل النتائج . وأن فن الادارة ، هو تطبيق هذه الأفكار والنظريات فى وحدات الإنتاج والخدمات من هيئات ومؤسسات وشركات أو ماتشمله تسمية المنشآت .

أما نظرية الادارة بصفة عامة فهى عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد فى استخدام العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه . والنظرية بهذا المعنى مجموعة من المبادىء . وينبغى أن نقف على مدلول المبدأ والفرق بينه وبين القانون مما يفسر لنا جانبا لجذور الخلاف بين المفكرين حول وصف العلوم الإنسانية بصفة العلم . وان المبدأ عبارة عن حقيقة أساسية ، تشرح ظاهرة معينة أو ظواهر معينة وعلاقتها ببعضها ببعض . ولا يشترط ان تكون العلاقة مطلقة إنما يكفى أن تكون مرشدة فى التنفيذ . أما القانون فيعبر عن علاقة ثابتة ومطلقة بين ظاهرتين ، والقانون موجود ولو لم يهتد العلماء إليه فالجاذبية الأرضية مثلا موجودة قبل اكتشاف قانونها وكذلك قانون الطفو وغير ذلك ، والقانون يشرح العلاقة بين السبب والنتيجة .

وبعد أن تعرضنا للمقصود بنظرية الادارة بصفة عامة نتساءل ماهى المفاهيم الأساسية لها ؟ . يستخلص الدكتور الهوارى [1] مفاهيم أساسية للادارة تتمثل فيما يلى :

---

(١) د . سيد محمود الهوارى ، الادارة — الأصول والاسس العلمية — مكتبة عين شمس الطبعة الخامسة — ١٩٧٣ صفحة (٥)

١ — الإدارة عملية مركبة من نشاط فكرى وتصرف إنسانى .

٢ — أساس الإدارة هو اتخاذ القرارات ، وهذا يفترض دراسة تحليلية لمزايا وعيوب كل الحلول الممكنة والحكم بالحل الأمثل بعد موازنة وتقييم مختلف الحلول فى حدود البيانات والحقائق الممكن الحصول عليها .

٣ — إن القرارات التى تتخذ تنفذ بواسطة أشخاص آخرين (قد يكونون تحت امرة متخذ القرار وقد لا يكونون) ويتطلب الأمر فى كل الأحوال وجود — وتنمية — التعاون الإختيارى للمجموعة .. وهو ما يتطلب مهارات وقدرات اجتماعية وقيادية .

٤ — يتم تحديد الأهداف فى أوقات معينة .. ولكى تتحقق هذه الأهداف يجب اتخاذ سلسلة من القرارات التى تعتبر أساساً للاعمال التى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف .

٥ — إن العناصر المادية والبشرية يمكن استخدامها بطرق كثيرة .. واختيار الطريق هو الأساس والمبرر من اتخاذ القرارات ، ويكون الاعتبار دائماً للنتيجة التى يتم الحصول عليها من طريقة معينة .

٦ — إن الاستخدام الامثل للعناصر المادية والبشرية يتطلب ضرورة مراجعة القرارات التى تتخذ باستمرار للتأكد من تحقيق ذلك .

٧ — وعلى هذا فالنشاط الإدارى بطبيعته يركز على النواحى الاقتصادية فى الاستخدام (بمعنى استخدام أقل كمية ممكنة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة والموضوعة) .

٨ — من أجل هذا فإن النشاط الإدارى بطبيعته يركز على المستقبل طالما أنه يهتم بما سوف يتم فى المستقبل .

والإدارة فى حياة الصحيفة وازدهارها جانب عظيم التأثير ، فهى كما يراها المرحوم الدكتور حسنين عبد القادر فى كتابه إدارة الصحف الشريان المالى فى حياة الصحيفة — وعليها تتوقف حياتها المادية وحركة الطبع والإصدار والتوزيع والاشتراكات والمحاسبات والاعلانات. ولكل فرع من هذه الفروع موظفون مسئولون عنها ، ويرجعون جميعهم فى تيسير أعمالهم إلى مدير إدارة الصحيفة الذى يكون مسئولا أمام الناشر عن ماليتها وتوزيعها واشتراكاتها وصدورها فى مواعيدها المقررة . وعن حركة المطبعة وانتظامها وعقد الصفقات والتعاقد مع محررى الجريدة وموظفيها الذين يعملون فى مختلف أقسامها . ودفع الرواتب لهم وتأمين المواد الخام وجميع اللوازم التى تتطلبها مختلف أقسامها من تحرير وتوزيع ومطبعة وإدارة والتى لابد له من الاشراف عليها وتوجيه سيرها بدقة وانتظام سواء بنفسه أو عن طريق مساعديه كلما تضخمت الأعمال واتسع نطاقها .

وليست الإدارة لازمة فقط للصحيفة بل هى لازمة لكل جهد جماعى سواء أكان خاصا أم عاما كبيراً أو صغيراً . ولكن تبرز أهمية الادارة بصفة خاصة فى البلدان النامية التى تجاهد وتقاوم كل ظروف التخلف لتطوير اقتصادها وتنميته . ذلك لأن هذه البلدان تبدأ فى تشييد أجهزة ادارية لتنفيذ مشروعات جديدة ومتطورة ، ومن ثم تحتاج إلى خبرات ادارية ممتازة لأداء هذه المشروعات . وتستعين الحكومة والمؤسسات بخبراء الادارة الوطنيين والأجانب لدراسة وسائل اصلاح وتطوير أجهزتها

الادارية واقتراح مايجدونه مناسبا من لوائح وقوانين تيسر سبل الانتاج والخدمات . وكثيراً ما أعان أمثال هؤلاء الخبراء الحكومة فى تطوير أجهزتها الإدارية كما أعانوا مؤسسات وشركات تجارية كانت على وشك الافلاس بسبب ضعف الانتاج أو سوء الخدمة الذى يرجع إلى سوء الأساليب الادارية .

وعندما نتحدث عن أهمية الإدارة بالنسبة للبلدان النامية فان ذلك لا ينفى أهميتها لسائر بلدان العالم بل على العكس من ذلك فان البلدان المتقدمة لديها من الأساليب الادارية ومن الاطارات المتخصصة ، فى علم وفن الادارة ما يفوق كثيراً تلك البلدان التى تسعى إلى تجاوز التخلف . ولكن الادارة فى البلدان النامية تبدو مشكلة اجتماعية وسياسية لأن بعض المشروعات الحيوية والهامة تدار بطريقة ارتجالية ، وقد يرتفع شعار التجربة والخطأ أو يرتفع شعار مدير من أهل الثقة خير من مدير من أهل الخبرة . وفى مثل هذين الشعارين البعد كل البعد عن الإدارة العلمية وأساليبها ، بل ان استخدام مثل هذه الشعارات تغطية لجهل بعض المديرين بأسس الإدارة وأساليبها العلمية والتماساً لمبرر يضع الرجل فى غير ما يستحق من مناصب. وعندما تمتلىء الوظائف الرئيسية فى الإدارة بالمحاسيب والأصدقاء والمعارف وتلقى الكفاءات والقدرات الإدارية فى سلة المهملات . تصبح القاعدة هى عدم الكفاءة وتنتقل هذه الظاهرة أو العدوى إلى الهرم الإدارى حتى قاعدته فى مستويات التنفيذ الصغيرة . ويصبح الفشل أمراً مؤكداً . ان الاصول العلمية لا ترسم طريق النجاح للاداريين وحسب بل وتبرز الضوء الأحمر الذى يجنبهم إنهيار وفشل المشروعات .

عوامل تطور الإدارة فى القرن العشرين :

لقد ساعدت عوامل رئيسية فى تطور الإدارة وازدهارها فى هـذا القرن وأهمها :

١ — التطور الكمى والكيفى فى الإنتاج الصناعى وأساليب هذا الانتاج نتيجة لعجائب العلم ومعجزات التكنولوجيا التى تتضاعف يوماً بعد يوم .

٢ — ظروف الحربين العالميتين وما تتطلبه تلك الظروف من إيجاد حلول إدارية لمشكلات لم تكن قائمة من قبل إلى جانب ارتفاع الأسعار ونقص الانتاج فى بعض السلع الضرورية نتيجة لتحول بعض مصانع الانتاج المدنى إلى الانتاج الحربى ومشاكل النقل وغير ذلك .

٣ — الأزمات الاقتصادية العالمية وأهمها الأزمة التى بلغت ذروتها فيما بين عامى ١٩٢٩ و ١٩٣٤ والتى شملت جميع بلدان العالم باستثناء الاتحاد السوفييتى . وقد صاحبت هذه الأزمة ظواهر رئيسية هامة هى انتشار البطالة ، تراكم الانتاج ، وذلك بصورة لم يسبق لها مثيل فى تاريخ العالم الصناعى الحديث وبخاصة فى مجال انتشار البطالة ، فقد بلغ عدد المتعطلين فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا معاً ما يزيد عن ثلاثين مليوناً . وقد فرضت هذه الأزمة على خبراء الإدارة فى بلدان العالم محاولة كل منهم أن يجد الحلول المناسبة لمواجهة نتائج الأزمة .

٤ — كذلك من أسباب تطور الادارة فى القرن العشرين تطبيق الاشتراكية العلمية وقيام أول دولة شيوعية عام ١٩١٧ وما تبع ذلك من اتساع رقعة الشيوعية وظهور الادارة التعاونية وإدارة المشروعات

المؤممة وظهور مشكلات جديدة فى الادارة مما أوجب على خبراء الادارة دراستها ووضع الحلول السليمة لها .

٥ — تجارب البلدان النامية الحديثة الاستقلال التى وجدت نفسها عند الاستقلال مطالبة بتسيير مشروعات ومنشآت ومرافق بغير كوادر كافية ، كما ان طموح هذه الدول فى التنمية أظهر أشكالا جديدة من الادارة كالتسيير الذاتى واشتراك العمال فى إدارة المؤسسات وغير ذلك من التجارب التى تعكس ظروف الأخذ بالاقتصاد المختلط بين الحر وبين الموجه .

٦ — ميلاد علم الادارة كعلم يدرس على يد فردريك تايلور (١٩١٠) الذى يعد فى رأى جمهور أساتذة الادارة أول من وضع أسس الادارة العلمية مع ملاحظة ان الادارة كنشاط بدأت قبل ذلك بآلاف السنين ولاشك أنها حققت تقدماً مزدهراً فى الحضارات القديمة وهل يمكننا أن نفسر عملا كبناء الأهرام بغير تنظيم إدارى فذ ؟ ؟ .

مسئولية الإدارة الاقتصادية والاجتماعية :

يمكننا أن نتخيل بناية ذات بوابتين متقابلتين .. من البوابة الأولى تدخل الطاقات المادية من آلات أولية أو مصنعة وأموال وغير ذلك ومعها الطاقات البشرية المتمثلة فى العاملين من مختلف التخصصات . ومن البوابة المقابلة يخرج المنتج مادياً كان أو خدمة . وإتمام هذه العملية على أحسن وجه هو مسئولية الادارة . ويتطلب ذلك أن يتم إختيار الطاقات المادية والبشرية قبل دخولها البوابة الأولى ، وأن تستخدم أحسن استخدام ، وأن يخرج الانتاج من البوابة الثانية مطابقاً للهدف المنشود ومحققاً للحاجات

ويطلق على الطاقات المادية والبشرية كلمة مدخلات، كما يطلق على الانتاج كلمة مخرجات. ويمكننا أن نقيس المسئولية الاقتصادية للادارة بمقياسين أساسيين أحدهما يتعلق بالكم والثانى يتعلق بالكيف.

مقياس الكفاية (مقياس كمى) :

يتردد فى الأوساط الاعلامية والإدارية تعبير الكفاية الانتاجية وهو تعبير عن الكفاءة فى مجال الإنتاج. والكفاية مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد فى استخـــدام المدخلات فهى علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات. وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا زادت الكفاية.

ويمكن قياس الكفاية[1] بقسم المخرجات على المدخلات فلو كان هناك مثلا عشرة عمال فى مصنع ما، وقاموا بانتاج ١٠٠ وحدة فى يوم ما — فإن مقياس الكفاية فى هذه الحالة هو ١٠٠ ÷ ١٠ = ١٠ فإذا قاموا بانتاج ١١٠ وحدة فى يوم آخر، فإن مقياس الكفاية فى هذه الحالة ١١٠ ÷ ١٠ = ١١ ولذلك يقال أن الكفاية تحسنت فى اليوم الآخر.

ولما كانت الكفاية هى علاقه بين كمية المدخلات وكمية المخرجات فإنه يتم تحسين الكفاية بشكل من الأشكال الآتية :

١ — زيادة الناتج مع ثبات المدخلات (١٢٠ وحدة و١٠ عمال مثلا)

٢ — ثبات الناتج مع نقص المدخلات (١٠٠ وحدة و٨ عمال مثلا)

---

(١) المرجع السابق صفحة ١٧.

٣ — زيادة الناتج مع نقص المدخلات (١٢٠ وحدة و٨ عمال)

وأبسط طريقة لقياس الكفاية هو قسمة الناتج على كل عنصر من العناصر المستخدمة على حدة بمعنى أنه إذا استخدمت آلات واستخدم عمال فى الوقت نفسه فإنه يمكن عمل مقياس لكفاية الآلات ومقياس لكفاية العمال ومن الواضح أن عملية تحديد الكفاية ليس بالأمر اليسير ، وهو موضوع الدراسات المتقدمة فى الإدارة .. غير أنه يمكننا أن نلاحظ أن كل المدخلات — ماعدا القوى البشرية العاملة ،من السهل استخدامها استخداما حسنا لأنها تخضع للقوانين الطبيعية والرياضة ، فمن السهل نسبيا استخدام الأموال والمواد والآلات استخداما أمثل .. إذ أن وجود القوى البشرية العاملة بين العناصر المستخدمة يجعل الأمر معقدا ، وتصبح العملية غير خاضعة للقوانين الاقتصادية فقط ، بل تخضع كذلك لقوانين العلوم الإنسانية والإجتماعية ، مثل علم النفس وعلم النفس الإجتماعى وعلم الاجتماع وعلم الأخلاق وغير ذلك .

المقياس الثانى الذى نقيس به المسئولية الاقتصادية للادارة هو : مقياس الفاعلية : وهو مقياس كيفى ، ولعل أوضح الأمثلة لتقريب مقياس الفاعلية للاذهان ذلك المثل الذى يضرب بشفرات الحلاقة ، فالشفرة الجديدة أكثر فاعلية فى الحلاقة من مثيلتها القديمة وهناك شفرات تستمر فاعليتها شهراً كاملا وآخر لا تستمر فاعليتها أكثر من أسبوع . ولا شك أننا نشاهد مقياس الفاعلية بوضوح فى المطابع الصحفية بصفة خاصة فهناك آلة طباعة تبلغ فاعليتها فى طبع عدد النسخ فى الساعة الواحدة أضعاف آلة أخرى وبذلك يمكننا القول بأن مفهوم الفاعلية هو تعبير عن مدى صلاحية العناصر

المستخدمة فى البوابة الأولى (المدخلات) للحصول على الناتج المطلوب من البوابة الثانية . . فهو علاقة بين نوع وكيفية المدخلات والمخرجات .

ولا يغيب عن الذهن ان العلاقة مترابطة بين الكم والكيف فى كثير من الأحوال .

المسئولية الاجتماعية للادارة :

لايمكننا فصل الادارة عن الظروف التى يعيشها أى مجتمع بابعاده الاقتصادية والثقافية . وعندما تحدثنا عن أهمية الادارة فى البلدان النامية لمسنا هذا الموضوع . وهو يفرض نفسه علينا ونحن نتناول المسئولية الاجتماعية للادارة . إن مشكلة الادارة فى البلدان النامية تبدأ بأن الاستعمار دائما يترك هذه البلدان وهى فى الحضيض إقتصاديا واجتماعيا . والتخلف يؤدى إلى مزيد من التخلف كما أن التقدم يؤدى إلى مزيد من التقدم فالعجلة الاقتصادية الدائرة تزيد سرعتها بالدوران . أما العجلة الراكدة فإنها تحتاج إلى جهد لتدور وتنطلق . ويؤثر مستوى الثروة على إمكانية الادارة[1] فى استخدام التسهيلات مثل المبانى والطرق والكبارى والسدود والموانى والمزارع والموارد الاقتصادية من فحم وحديد وخشب وغير ذلك . كما أن مستوى الثروة العقلية « رأس المال البشرى » له تأثير فى القدرة على الابتكار والانطلاق .

وتؤثر القدرة أو الوفرة تأثيرا كبيرا على حرية الاداريين فى التصرف

---

(١) المرجع السابق ص ٩٨ .

ففى المجتمعات الغنية يستطيع الإدارى استخدام التليفون فى دقيقة ليجرى محادثة تليفونية للموردين للحصول على المواد الخام ويمكن للادارى الالتجاء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة ليحصل على عمال مهرة فى كل صناعة . أما فى البلاد المتخلفة فقد لايكون هناك موردون متخصصون فإذا وجدوا فقد لا يكون لديهم تليفون . وإن وجد التليفون فقد يكون معطلا . وإذا وجد التليفون فقد لاتوجد وسائل النقل السريعة . وينبغى أن ندرك تماما أن الادارة وهى تواجه هذه المشاكل فى البلدان النامية مسئوليتها الأولى هى حل هذه المشاكل وإيجاد الوسائل البديلة والحاسمة . وكما تسبب الندرة مشاكل فإن الوفرة فى المجتمعات الغنية تسبب مشاكل إدارية من نوع مخالف . لعلكم تذكرون الدول التى تحرق بعض منتجاتها الزراعية حتى لا يهبط ثمن بيع المحصول فى حين أن بعض البلدان النامية تجتاحها المجاعة ، إن وفرة الموارد والانتاج الزائد قد يؤدى إلى إفلاس كثير من المؤسسات فى النظم الرأسمالية . أو على الأقل التأثير على هذه المؤسسات تأثيرا بالغا . والتغييرات الفنية مثلا قد تؤدى إلى بطالة جزئية وإنتاج زائد عن الحد . وهذه المشاكل الادارية فى البلدان الرأسمالية والغنية تجد من يحاول إيجاد الحلول لها .

ويهمنا أن نؤكد مسئولية الادارى فى المجتمعات النامية من زاويتين رئيسيتين . . الأولى هى ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لأن مصلحة المجتمع لابد وأن تقود فى النهاية إلى مصلحة الجميع ولأن الفساد يدب فى المنشآت عندما يصبح تنفيذ المشروعات على أساس مدى مساهمته فى تحقيق مصالح بعض الأفراد وإيجاد المناصب لهم وبذلك يتم تحويل

المصالح العامة لخدمـــــة المصالح الشخصية . والزاوية الثانية فى مسئولية الإدارى هى الرغبة فى التغيير والعمل على تغيير الواضح المتخلف إلى واقع متقدم والبعد عن قبول الأمور كما هى والتواكل المتنافى مع القيم الدينية فى العمل والاتقان .

هذه هى مسئولية الإدارة بصفة عامة فى المجتمع كـكل ، ولـكن ماهى المسئولية الاجتماعية لإدارة ما بشىء من التحديد ؟

إن الإدارة (إدارة أى منشأة) تجـد نفسها أمام عدة مصالح غالبا ما تـكون متعارضة وهى مصـالح العاملين فى المنشأة ومصالح المستهلـكين ومصالح المستثمرين . إن العاملين يرغبون فى أن تدفع لهم الادارة أجورا أعلى وتوجد لهم ظروف عمل أحسن وتقدم لهم خدمات أكثر والمستهلـكون يرغبون فى أن تقدم لهم الإدارة بضائع أو خدمة أجدد وبأسعار أرخص . والمستثمرون يرغبون فى أن تحقق لهم الإدارة الربح . إن الاقتصـاديين يعتبرون أن مسئولية الادارة هى فى الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وتعتبر الحـكومة أن المسئولية الاجتماعية للادارة — فى ظل النظام الحر للاعمال — هى المساهمة فى إيجاد جو ملائم للاعمال ، والمساهمة فى التقدم الاقتصادى ، وفى عدم إحـداث تضخم . بينما تعتبر المسئولية الاجتماعية للادارة — فى ظل نظام الأعمال الجماعية — هى فى الوصول إلى الأهداف الموضوعة من قبل الهيئة المركزية للتخطيط .

إن المسئولية الاجتماعية للادارة تتحقق بمـدى التوازن بين مختلف

عناصر المجتمع من عاملين ومستثمرين ومستهلكين ، وهو ما تشير إليه المعادلة المشهورة فى التنمية والتى تقول بأن الانفاق الأستهلاكى + الانفاق الاستثمارى + الانفاق الحكومى = كمية الوحدات المنتجة × أسعارها. حيث الانفاق الاستهلاكى هو مجموع ما ينفقه المستهلكون ، والانفاق الاستثمارى هو مجموع الاستثمارات الجديدة ، والإنفاق الحكومى هو مجموع ما تنفقه الحكومة .

وترتيبا على ذلك فإن زيادة الأجور للعاملين لابد وأن تؤدى إلى زيادة الانفاق الاستهلاكى فاذا لم تكن هناك زيادة فى الانتاج فان النتيجة هى ارتفاع الأسعار وهو ما يعرف بالتضخم النقدى حيث تقل القيمة الشرائية للنقود . ومن هنا يبرز دور الادارة ومسئوليتها الاجتماعية فى وقف التضخم النقدى بزيادة الكفاية الانتاجية وذلك بزيادة الانتاج بنفس العناصر المستخدمة ، وفى نفس الوقت فان الإدارة مسئولة عن المساهمة فى زيادة الرخاء ، وتقليل أو تخفيف حدة أوقات الكساد فى المجتمعات الرأسمالية وذلك بالإستمرار فى الإستثمارات الجديدة من أجل تحقيق التوظف الكامل حيث توجد وظيفة لكل قادر على العمل يرغب فيه . والادارة تحقق كل ذلك فى إطار حركة المجتمع وتحقق التوازن والانسجام بين مصالح الناس .

وقد تقف البيروقراطية والقوانين العتيقة حجر عثرة أمام الإدارة فى تحقيق أهدافها . لذلك يرتفع فى البلدان النامية شعار الثورة الإدارية كتعبير عن رغبة المجتمعات النامية فى تحقيق أهدافها . ورغبتها فى أن يكون جوهر العمل الإدارى هو تحقيق الأهداف بغض النظر عن الشكل

الذى يقود غالبا إلى المظهرية . وحل المشكلات الإدارية فى البلدان النامية لابد أن ينبع من واقعها ومن ظروفها الإدارية نضرب مثلا بمشكلة المركزية ومشكلة اللامركزية . ولكل ايجابياتها وسلبياتها فكيف تواجه الإدارة فى البلدان النامية هذه المشكلة ؟

إن التوازن بين المركزية واللامركزية فى إطار المشاركة الجماهيرية فى التنمية ضرورة واقعية . « إن جهاز التخطيط الإقتصادى والإدارى فى معظم الدول النامية ، يعتمد على جهاز مركزى موحد مسئول عن وضع الخطط - وفى أغلب الأحيان - تنفيذها أيضاً . هذه الأجهزة لها فى بعض الأحيان دور استشارى (مجلس تخطيط) أو دور إدارى وتنفيذى (وزارة تخطيط) ولكن الجدير بالاهتمام هو أن المركزية الشديدة مضرة لأنها تضع خطة واحدة لقطر كامل واسع مختلف الأقاليم فى حين أن اللامركزية تراعى الظروف الاقليمية لكل إقليم داخل القطر والمشكلة هى أن خلق أجهزة لا مركزية عديدة يترتب عليه أعباء مالية ، كما أن كثرة الأجهزة اللامركزية لا يحل مشكلة البيروقراطية بل فى أحيان كثيرة يعطل التنمية ويقلل من نشاط الأجهزة »[1] .

ولأن العمل الإدارى يحوى عنصراً مادياً يتمثل فى المواد الخام والآلات وماشابه ذلك ، وعنصرا بشريا يتمثل فى العمال والمهندسين والمفكرين والإداريين ، لذلك لابد من أن يكون العنصر البشرى فى الإدارة على أعلى قدر من الكفاية والتطوع الإختيارى والحماس لاحراز التقدم .

---

1) Yves Prats - Decentralisation et developement Edition Cujas, Paris, 1973. p. 17

عناصر الإدارة أو وظائفها :

العملية المستمرة للادارة هى إتخاذ القرارات . ذلك هو محور وظيفتها . ومن هذا المحور أو المركز وهو إتخاذ القرارات تتفرع عناصر أربعة نستطيع أن نتخيلها كأسهم تشير إلى الجهات الأصيلة الأربع. وكلها مترابطة وتدور كالكرة الأرضية ولكن دورتها فى الزمن وليست دورة مكانية . هذه العناصر أو الوظائف هى : —

١ — التخطيط Plannig

٢ — التنظيم Orgauizing

٣ — التوجيه Directing

٤ — الرقابة Controling

ويذهب بعض أساتذة الإدارة إلى تقسيم عناصر الإدارة إلى خمسة عناصر حيث يجعلون إعداد وتدريب الأفراد staffing عنصراً قائماً بذاته ، بينما يذهب الكثيرون من أساتذة الإدارة إلى إعتبار أن إعداد وتدريب الأفراد يدخل ضمن وظيفة التنظيم وهذا ما أخذنا به فى حديثنا عن عناصر الادارة أو وظائف الادارة أو العملية الادارية .

التخطيط :

لقد اختلف المفكرون حول مفهوم التخطيط فى علوم الاقتصاد والسياسة والادارة والاجتماع وفق موضوع المعالجة وأيدلوجية المفكر

وطبيعة العصر ، ولكن معنى التخطيط بصفة عامة هو تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات والقوى البشرية والمعنوية والمادية والمالية المتاحة لتحقيق أهداف معينة متفق عليها ومحددة وفى فترات زمنية محددة .

والتخطيط بالنسبة للادارة يمثل قطب الرحى إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على أحسن وجه وتحقيق أهداف بأفضل الطرق دون تخطيط سليم لها. وذلك لأن التخطيط كعنصر من عناصر الإدارة هو قرارات تتعلق بالمستقبل تشبه السلسلة المتصلة الحلقات . ويتضح من ذلك أن النشاط الإدارى بصفة عامة هو نشاط تخطيطى وأن للتخطيط وجود أساسى فى العمل الإدارى ، فهو النشاط الذى يسبق الأنشطة الأخرى ، وهو النشاط الذى تتوقف عليه الأنشطة الأخرى .

ويقسم الدكتور أحمد رشيد[1] أنواع الخطط الادارية إلى ثلاثة أنواع : خطط الأهداف ، خطط الاستعمال الواحد ، الخطط المستمرة .

وتشمل خطط الاهداف (Goals) جانبين رئيسية هما : تحديد أهداف الادارة لفترة زمنية محددة ، ثم تحديد أنسب الوسائل لتحقيق هذه الاهداف . ومن أبرز فوائد خطط الاهداف تحقيق اللامركزية بتوضيح الأهداف العامة والاهداف الجزئية لوحدات المؤسسة .

كذلك من فوائد خطط الاهداف أنها تساعد على حفز العاملين على تحقيق الهدف فى الوقت المحدد . وأنها تؤدى إلى تجنب

---

(١) د . أحمد رشيد ـ نظرية الادارة العامة ـ دار المعارف بمصر ـ ١٩٧٤ ص ٩٦ إلى ص ١٠١ .

الاعمال الزائدة والجهود الضائعة ، وتركز الأنشطة الادارية على الاعمال الحقيقية والضرورية الواجب تحقيقها.

أما خطط الاستعمال الواحد فهى تنبع من خطط الأهداف وتعبر عن وسائل تنفيذها . نجد مثلا أنه عند الإنتهاء من وضع خطط الأهداف ، تبرز أمام المؤسسة عدة تساؤلات عن تنفيذ تلك الخطط . هذه التساؤلات تجيب عليها البرامج التنفيذية التى تشمل كافة نواحى النشاط فى المؤسسة اللازمة لتحقيق الأهداف . فهدف للانتاج قد يحتاج إلى برنامج تنفيذى لزيادة الطاقة الإنتاجية ، وإلى برنامج تنفيذى للتوسع فى نظام العمل وهكذا . .

والخطط المستمرة Standing plans هى الخطط ذات الأسلوب المتكرر وأقرب مثل يوضح الخطط المستمرة هو أسلوب التخزين . والجوانب الرئيسية للخطط المستمرة هى سياسات تعبر عن إطار عريض يوضح أسلوب التصرف نحو تحقيق الأهداف . ثم إجراءات تمثل إرشادات العمل التى تحوى التفاصيل اللازمة لإتمام بعض الأعمال المتكررة والهامة مثل إخراج مواد من المخازن أو شراء مهمات أو تعيين موظفين . ثم اللوائح التى تعد أكثر تفصيلا من الإجراءات فى توضيح خطوات العمل .

والتخطيط كعنصر من عناصر الإدارة يشمل رسم السياسة العامة للمنشأة ، وتحديد وظيفتها ووضع الأهداف الرئيسية لها فى الحاضر والمستقبل ، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور فى المستقبل

وتقدير احتياجات المنشأة من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك فيما يسمى بالميزانيات التقديرية ، إلى جانب تحديد الفترات الزمنية التى يتم فيها تنفيذ برامج الخطة والتوقيت الزمنى اللازم لتنفيذ كل مرحلة من المراحل كما يشمل التخطيط وضع المشروعات الجديدة التى تكفل نجاح الخطة وإزدهار المؤسسة بصفة عامة وتعديل المشروعات عند الضرورة وفقا لظروف طارئة أو إرشاد المسئولين عن تنفيذ الخطة إلى إتباع طرق أكثر ملاءمة للعمل للتغلب على المشكلات والصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة ، وهذا يتطلب مرونة الخطة وقابليتها للتنفيذ بيسر وسهولة .

والتخطيط يعنى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له . والتنبؤ ليس عملية تنجيم وإنما يقوم على البحث والاستقصاء وجمع الحقائق . وللبحث مبادىء عقلية مترابطة تتمثل فيما يلى[1] :

(أ) مبدأ الحتمية : بمعنى أن كل ظاهرة اجتماعية هى نتيجة أسباب محددة يمكن التثبت منها . ولا يمكن متابعة العمل فى بحث بحيوية وحماس بغير الإيمان العميق بالسببية . وإمكان تتبع النتائج بالرجوع إلى الوراء بحثا عن الأسباب .

(ب) مبدأ العلاقة : بمعني أن الحقائق التى يتكون منها أساس العمل يجب أن تكون فى حدود البيئة التى يحدث فيها هذا العمل . وهذا يشمل

---

(١) لندول أورفيك — عناصر الادارة — ترجمة على حامد بكر — مكتبة الثورة الادارية — دار الفكر العربى — ص٣٥

مبدأين إضافيين : أولهما التحليل بمعنى الملاءمة مع وجهة النشاط الذى نبحث فيه ، وثانيهما التعريف بمعنى تفسير الحقائق فى عبارات تتفق مع العلوم التى يقوم عليها النشاط الموضوع تحت البحث .

(جـ) مبدأ القياس : بمعنى تفسير الحقائق فى حدود وحدات معينة أو نماذج للعمل .

وإذا ضربنا مثلا تطبيقيا مبسطا للتخطيط أدركنا أن التخطيط ليس عملا سحريا . كيف نخطط للعمالة فى عشر سنوات قادمة مثلا ؟ ان كشف الأقدمية وكشف تواريخ ميلاد العاملين يضعان أمامنا تواريخ سن التقاعد للعاملين والوظائف التى من المنتظر أن يكونوا فيها يوم تقاعدهم . وبالنظر إلى التوسعات المنتظرة فى المشروع واحتياجاته إلى التخصصات المحددة يمكن للادارة أن تحدد أعداد العمالة اللازمة لسنوات قادمة . واضعة فى الإعتبار نسبة المرض والوفاة والفصل والاحالة على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية . وفى نفس الوقت تضع أمام التدريب مسئوليات إعداد المستويات المطلوبة فى المستقبل .

وبرغم إجماع أساتذة الادارة على أهمية التخطيط وفائدته للعمل الادارى إلا أن هناك بعض العيوب للتخطيط يفصلها الدكتور سيد الهوارى[1] فيما يلى : —

---

(١) سيد الهوارى — الادارة — الأسس والاصول العلمية — مطبعة نهضة مصر — ١٩٧٣ — ص ١٧٤ ، ١٠٥

« ١ — كثرة التكاليف : فلا شك أن التخطيط يتطلب نفقات قد تكون كبيرة فى بعض الحالات . فهناك نفقات القائمين بالتخطيط ، ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات .

٢ — ضياع الوقت : يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يضيع الوقت لأن مجـــــــرد التفكير فى المشاكل التى ستحدث ليس له أهمية بجانب تنفيذ العمل .

٣ — عدم المرونة : ينظر البعض إلى الخطط الموضوعة على أنها بمثابة أدوات لتقييد حرية الأشخاص . فهى لا تعطى حرية كبيرة فى التصرف لارتباط الأشخاص بها .

٤ — الشك فى الافتراضات الموضوعة عن المستقبل : فطالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذى يتصف بالغموض وعدم التأكد ، فإن أى افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته . ويمكن الرد على هذه العيوب بأن فوائد التخطيط تبرر كل ماينفق فيه من وقت ومال . كما أن الارتباط بخطة معينة ، له مزايا سبق أن بيناها . وأخيرا فإن غموض المستقبل هو فى ذاته المبرر لوجود التخطيط حتى يمكن التوقع بالمشاكل التى ستحدث والعمل على تلافيها أو أخذها — على الأقل — فى الحسبان » .

ولا شك أن هذه العيوب التى أوردها الدكتور الهوارى لا تعبر عن عيوب حقيقية للتخطيط ، وإنما هى من باب التحليل الأكاديمى — فيما أعتقد — لأن كل هذه العيوب يمكن تلافيها إذا وضعها المخططون أمام

أعينهم عند وضع الخطط . كذلك فإن الرد على افتراضات الدكتور الهوارى هو القول العربى البليغ « لابد مما ليس منه بد » وكذلك قول بعض المعاصرين بأنهم لم يكتشفوا بعد طريقة لكسب المعارك الحربية بغير استشهاد بعض الجنود .

إن التخطيط — فيما أرى — لا عيب فيه إلا فى البعد عنه لأى عمل من الأعمال .

والتخطيط كما يراه — لندول أورفيك[1] عملية ذهنية أساساً ، أى أنه إستعداد طبيعى لعمل شىء بطريقة منظمة ، أى التفكير قبل العمل . إن كل مشروع تجارى سواء أكان حكوميا أو غير حكومى أو جيش يحتاج إلى التخطيط . ولذلك يجب أن توجد خطة . وخصائص الخطة الجيدة هى : —

١ — أن تكون أهدافها واضحة ومحددة .

٢ — أن تتسم بالبساطة .

٣ — أن تحلل وتصنف الأعمال تحليلا وتصنيفا صحيحاً ؟

٤ — أن تكون مرنة .

٥ — أن تستعين بالمصادر المتوفرة إلى أقصى حد ممكن .

---

(١) لندول أورفيك — ترجمة على حامد بكر — عناصر الادارة — دار الفكر العربى — ص ٥٤ ، ٥٥ .

التنظيم :

لعل القول الشائع بضرورة وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب لنجاح العمل هو التعبير البسيط والصحيح لمفهوم التنظيم .

والتنظيم كعنصر من عناصر الإدارة يقصد به التطبيق العملى لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها ، سواء فى محيطها الداخلى بين عمالها وجمهورها الداخلى أو فى محيطها الخارجى مع المجتمع الذى تتعامل معه . كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً يكفل سرعة العمل وتدفقه . كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين وتحديد العدد اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم . ويتلخص التنظيم فى تصميم الهيكل التنظيمى أى تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها فى وحدات إدارية بشكل يمكن اسنادها إلى أشخاص ، بغرض تحديد المسئولية فى كل مجموعة من الواجبات ، وإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات ، وربط المناصب الإدارية المختلفة بعضها ببعض من الناحيتين الافقية والرأسية بقصد تنسيق المجهود الجماعى وتنمية الهيئة الإدارية أى وضع الاداريين المسئولين عن الوحدات الادارية كل فى منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل وما إلى ذلك .

ومن السهل أن نتصور إيجابية عنصر التنظيم عند تأسيس المؤسسة أو عند بدء نشاطها ، ولكن المشكلة فى التنظيم تأتى فى المؤسسات القديمة ، وبخاصة عندما تبدأ قيادة إدارية جديدة فى تطوير المؤسسة . ولقد شهدت

بعض المؤسسات الصحفية فى مصر صعوبات عديرة عند تغيير قيادتها وعند محاولة تطويرها . وكانت الشكوى الدائمة للقيادات الادارية الجديدة هى العبء البشرى القائم فى المؤسسة . ولكن تجربة جريدة الأهرام فى عام ١٩٥٧ أثبتت أنه يمكن للتنظيم الجديد أن يستفيد من الطاقة البشرية الموجودة وأن يطورها ويحولها إلى عنصر إيجابى وفعال .

الصعوبة إذن فى الانسان . والنجاح أيضاً يتوقف على الانسان . فمهما كان التنظيم دقيقاً ونموذجياً فإن العامل البشرى هو الحاسم فى نجاحه أو فشله .

ولقد أدرك « لندول أورفيك »[1] هذه الحقيقة بقوله .

« فى كل تسع من كل عشر مرات ، يتعذر البدء بصفحة بيضاء . وعلى للنظم أن يستفيد أحسن استفادة بما يملك من المادة الانسانية المتوفرة فعلا وفى ٨٩ من ٩٠٪ من الحالات ، على المنظم أن يقوم بتغيير الوظائف لتتلاءم مع الفرد ، حيث أنه لا يمكنه تغيير الإنسان ليتلاءم مع العمل . فالمنظم لا يمكنه أن يقوم بعمله بروح العزلة ليقوم برسم هيكل العمل النموذجى أو التوزيع الملائم للواجبات والمسئوليات والعلاقات ، ثم نتوقع تنوعاً لا نهائيا لتلاؤم الطبيعة الانسانية مع العمل » .

ولقد لاحظ الدكتور الهوارى[2] العلاقة الجدلية بين طرفى التنظيم وهما المنصب والموظف عند حديثه عن مرحلتى التنظيم :

---

(١) لندول أورفيك ـ عناصر الادارة ـ ترجمة على حامد بكر ـ دار الفكر العربى ص ٥٨ .

(٢) د . سيد الهوارى ـ الادارة ـ الأصول والأسس العلمية ـ مطبعة نهضة مصر ـ ١٩٧٤ ـ الطبعة الخامسة ص ٢٦٠ ، ٢٦١ .

« المرحلة الأولى : مرحلة ميكانيكية يطلق عليها « تصميم الهيكل التنظيمى » .

المرحلة الثانية : مرحلة ديناميكية يتم فيها الجمع بين المناصب الادارية التى تكونت فى التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها . ويطلق على هذه المرحلة تنمية الهيئة الادارية والمفروض أن عملية التنظيم تخضع للتفكير المنطقى واتخاذ القرارات الرشيدة ، لذلك يقال أن التنظيم عملية إرادية لتوحيد وصهر المجهودات الجماعية وتنسيقها لالغاء (أو للاقلال من) الاحتكاك أو التعارض الذى يمكن أن يحدث فى المجموعة حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه . ويسمى هذا التنظيم الذى يتقرر من الادارة العليا بـ « التنظيم الرسمى » :

إلا أن وجود الأشخاص فى التنظيم — ومالهم من انطباعات وعواطف وشعور .. إلخ — يخلق صورا جديدة للعلاقات لا ينص عليها فى التنظيم الذى يتقرر من الادارة العليا . وتسمى هذه العلاقات (غير الرسمية) أى غير المنصوص عليها بـ « التنظيم غير الرسمى » .

هذا وقد يتفق التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى ويكون هذا هو الوضع المثالى ... وفى كل الأحوال يجب التقريب بينهما » .

والتنظيم كعنصر من عناصر الادارة يشمل الهيكل التنظيمى للمؤسسة وقد يتبادر إلى الذهن أن الادارة تقوم بهذا العمل مرة واحدة عند إنشاء المؤسسة . وليس ذلك بالصحيح لأن التنظيم عملية مستمرة والإدارة تقوم بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمى وإدخال التعديلات المستمرة عليه

والتطوير المستمر له . وإذا كان التنظيم سابق للادارة إلا أنه فى نفس الوقت جزء من وظائف الادارة وهذا ما دفع البعض بأن يقرن التنظيم بالادارة ويجعل من التنظيم قرينا للادارة فنجد تسميات لأجهزة إدارية باسم التنظيم والادارة . وتسمى أحيانا مادة الادارة فى بعض الجامعات مادة التنظيم والادارة .

ويفسر الدكتور أحمد رشيد هذه الظاهرة تفسيرا اجتماعيا بقوله[1] .

« يبدأ التنظيم (يقصد تنظيم المؤسسة) فى التحرك . وحركة التنظيم لا تتم فى معزل وإنما تتم فى مجتمع من المجتمعات .

ويمثل ما يهدف التنظيم إلى تحقيق بعض الأهداف تبعا لنظامه فإن المجتمع الذى يعمل فيه له عدة أهداف تمثل نظامة الأساسى ولابد أن يؤثر بدوره على التنظيم وعلى الأغراض التى يتوخى تحقيقها .

وهنا يصبح التنظيم أكثر اتساعاً من الهيكل والفرد ، إذ أنه يصبح الهيكل والفرد والمجتمع . والتنظيم بهذا المعني يصبح المنظمة التى تتم فى إطارها العملية الادارية » .

وتتلخص مبادىء التنظيم فيما يلى : —

١ — الهدف : وينبغى أن يكون واضحا وواقعيا ، كما ينبغى أن تكون الأهداف الفرعية لكافة الوحدات الادارية متناسقة مع الهدف

---

(١) د . أحمد رشيد — نظرية الادارة العامة — دار المعارف بمصر الطبعة الثالثة ص ١٤٨ .

الأساسى والرئيسى للمؤسسة ، بمعنى أن يكون كل تنظيم وكل جزء فى هذا التنظيم تعبيراً عن الهدف الذى أنشئت من أجله المؤسسة .

٢ — تقسيم العمل : وهو تعبير عن مبدأ التخصص . ولقد برز التخصص فى المؤسسات الحديثة على أساس أنه الوسيلة المثلى لتحقيق أعلى كفاءة فى أداء العمل . ولقد تبين أنه كلما تخصص الفرد فى عمل محدد زادت قدرته على إجادة عمله مع زيادة إنتاجه فى نفس الوقت.

٣ — وحدة الرئاسة : ومعنى وحدة الرئاسة أو وحدة القيادة هو البعد عن تعدد الرؤساء الذين يتلقى منهم الموظف أو العامل التعليمات حتى لا يقع فى الحيرة والاضطراب . وبتحقيق وحدة الرئاسة تحدد مسئولية العامل أمام رئيس واحد هو الذى أصدر إليه التعليمات . وفى نفس الوقت تحدد مسئولية الرئيس الأدنى أمام رئيسه الأعلى وهكذا تصبح المسئولية متسقة فى خط يربط مدير المؤسسة بقاعدة الهرم الادارى من رؤساء الادارات والاقسام والمشرفين .

٤ — التنسيق : وهو عنصر أساسى لتكامل العمل ، والبعد به عن التضارب والتناقض . ويتم التنسيق بربط أوجه النشاط المتشابهة بعضها ببعض .

٥ — تكافؤ السلطة مع المسؤلية : وهو أمر ضرورى لسير العمل . ويؤدى التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة ويقال إن السلطة توأم للمسئولية وتكافؤ السلطة مع المسؤلية ليس تعبيرا عن

المسئولية الادارية وحسب وإنما هو تعبير عن المسئولية القانونية أيضاً . ويرتبط بمبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية مبدأ تدرج السلطة ومبدأ تفويض السلطة ، إذ ينبغى أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الادارية التى تليها حتى يصبح تنفيذ الاعمال ميسورا وسريعا .

٦ — قصر سلطة الأوامر : وهو مبدأ هام من مبادىء التنظيم فقد تبين أنه كلما قلت المستويات الادارية فى المؤسسة كلما تحققت زيادة فى كم الانتاج وفى نوعه .

٧ — التوازن والمرونة : ويقصد بذلك أن يكون تنظيم المؤسسة مرنا لمواجهة التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها . كما يقصد بالتنظيم أن يوازن بين اعتبارات عدة مثل السلطة والمسئولية والمركزية واللامركزية ومدى نطاق الاشراف وطول سلسلة الاوامر .وأن يوائم التنظيم بين أهداف المؤسسة والظروف التى تحيط بها وطبيعة المجتمع الذى تعيش فيه .

التوجيه :

ويمثل هذا العنصر من عناصر الادارة الاتصال بالمرؤسين وارشادهم عن كيفية آداء الاعمال بأصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الامثلة : ورفع الحالة المعنوية للمرؤسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى فى تنفيذ الاعمال . ويمثل التوجيه النشاط الرئيسى للقائد الإدارى ، وعمله اليومى . والتوجيه الادارى بصفة عامة

هو العمل الدائب أثنـــاء التنفيذ لمواجهة أية مشكلات ولتحقيق الكفاءة المستمرة .

والتوجيه الإدارى يتم باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهـداف . لذلك فان القرار الادارى تتوقف كفاءته على طريقة صناعته وليس على سلطة اتخاذه . ومن ثم فان جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد . وليس الإهتمام بالسلطات التى لها حق إتخاذ القرار .

ويقسم الإداريون مراحل اتخـاذ القرار إلى خمس مراحـل : المرحلة الأولى تنحصر فى بيان المشكلة وتحديد أبعادها ، والمرحلة الثانية تشمل جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات وتصنيفها وفهم دلالتها ، ثم إعدادها بالعمل على تبويبها وتنسيقها وتنظيمها حتى يمكن المقارنة والاستفادة من دلالتها . المرحلة الثالثة هى وضع الحلول والبدائل ، وتحليل كل بديل لبيان مزاياه وعيوبه والوقوف على ظروف كل بديل القائمة والمحتملة . المرحلة الرابعة هى اختيار البديل الأمثل بعد المفاضلة بين البدائل المطروحة . المرحلة الخامسة هى اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه ، ولابد أن يصاحب إتخاذ القرار تهيئة المناخ المناسب له وتبليغه إلى كافة المرؤسين وشرحه لهم وبيان الأسباب والاهداف التى اقتضت اتخاذ القرار . ومهما كان القرار رشيدا وصائباً فلا بد من متابعة تنفيذه وتقييمه .

ويولى علماء الإدارة أهمية خاصة لوسائل الاتصال فى التوجيه كعنصر من عناصر الإدارة . وهم يستعيرون بذلك من علم الاعلام عناصر الإتصال وشروط نجاحه ويخضعونها لظروف علم الإدارة . وفى أية مؤسسة أو هيئة يتم الاتصال بالمقابلة الشخصية أو بالحديث التليفونى أو بالبرقيات

أو بالخطابات أو بالمذكرات أو بالتقارير أو بالاجتماعات أو بالنشرات الدورية ويضيف بعض أساتذة الادارة المجلات والجرائد والافلام والملصقات على الحوائط كوسائل اتصال تلجأ إليها الهيئة أو المؤسسة لانجاز أعمال التوجيه الاداري .

ويذهب الدكتور أحمد رشيد[1] إلى القول بأن هناك صلة بين كافة العمليات الإدارية وبين الاتصال . وهو يتفق مع ليفيت (H. LEAVITT) بأن أهمية الاتصال في العمل الإداري ترجع إلى اعتبارها أساسا لتوجيه السلوك الإنساني ومن ثم عاملا حاسما في تقرير مستوى وكفاءة القرارات الإدارية . ولذا تعد شبكة الاتصال الجيدة عاملا مهما في نجاح العمل الإداري . ان الاتصال في المؤسسة أيا كانت طبيعتها وأيا كان حجمها هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الرئيس من الإشراف الجيد على مرؤسيه وبذلك يمكنه أن يتعرف على النشاط ومدى الفاعلية داخل المؤسسة . ويترتب على ذلك تنفيذ الخطط وإجراء التعديلات والتوقيت الصحيح للانتاج .

ويضع الدكتور الهواري[2] عدة إعتبارات ينبغي مراعاتها في الإتصال هي : —

---

(١) المرجع السابق — ص ٢٤١ ، ٢٤٢ .

(٢) د. سيد الهواري ـ الإدارة ، الاصول والاسس العلمية ـ الطبعة الخامسة ـ ١٩٧٣ ص ٣٨٤ إلى ص ٣٨٧ .

١ — تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل المعلومات وليس كما يراها المرسل .

٢ — إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها .

٣ — يجب على المرسل مراعاة رد الفعل لدى المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه .

٤ — إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المستقبل فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويمكن تغييرها بطريق غير مباشر .

٥ — يجب أن تحتوى الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمستقبل وإلا كانت مجرد ضوضاء ، لافائدة فيها .

٦ — يجب ألا يتعارض الاتصال فى التسلسل الرئاسى فلايجوز للمدير العام مثلا أن يعطى تعليمات إلى موظفى الحسابات وإنما توجه التعليمات إلى مدير الحسابات الذى يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه .

٧ — يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير المختلف .

ويتفق الدكتور الهوارى مع كارنيجى فى أن الأمور التى تساعد على إيضاح مضمون الاتصال هى : —

١ — شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة .

٢ — تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنيـة فى حالة توجيه الرسالة لرجل عادى .

٣ — التأكد من أن المرسل يعرف مـا سيقوله بالضبط قبـل البدء فى الاتصال .

٤ — تكرار المعلومات الهـامة بطرق مختلفة ومحاولة الايضـاح باستخدام الأمثلة .

٥ — إنهاء الحديث بتلخيص للنقط الرئيسية .

وإذا نظرنا إلى العقبات التى تحد من فاعلية الاتصال فإننا نجـدها فيما يـــلى : -

١ — إهتمام بعض الأفراد بالمسائل الشخصية يمثل عقبة فى إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل .

٢ — ميل بعض النـاس إلى معارضة التغيير أو على الأقل عـدم تقبـل التغيير بسهولة .

٣ — إن الشخص غير المدرب غالبا ما يتحدث دون أن يناقش .

٤ — ميل الانسان بطبيعته إلى عدم الاباحه بشعوره أو بأسراره أو بأهدافه الحقيقية لأسباب اجتماعية أو نفسية أو خلقية .

وفى ختام الحديث عن أهمية الاتصال فى عنصر التوجيه الادارى نرى أن أساتذة الاعلام يتفقون مع أساتذة العلاقات العامة بأهمية الاتصال ذو الاتجاهين . فهناك إتصال الرؤساء بالمرؤسين وهناك إتصال المرؤسين بالرؤساء . وإذا كان النوع الأول يتعلق باصدار تعليمات أو أوامر أو توجيهات فان النوع الثانى يتعلق بشكاوى المرؤسين وإقتراحاتهم وشعورهم نحو عملهم ونحو إدارة مؤسستهم . وبنجاح قناتى الاتصال فى العمل الادارى يتحقق نجاح التوجيه كعنصر حيوى من عناصر الادارة .

الرقابة :

يرى « جيمس منزيس بلاك » أن الرقابة معناها التفاهم . ويرى الدكتور « أحمد رشيد » أن مفهوم الرقابة الحديثة يعتمد على الاتصال الفعال ذى الاتجاهين من قمة الهرم الادارى إلى قاعدته ومن قاعدته إلى قمته . بمعني أن تبادل المعلومات تسبب آثاراً متبادلة على سلوك طرفى الاتصال . وبانسياب المعلومات والبيانات من مراكز إتخاذ القرارات أى من الادارة العليا إلى نقاط التنفيذ أى إدارة الأقسام عبر قنوات الاتصال ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المنفذين ، وعن التصرفات ونتائج الآداء لتغذية مراكز إتخاذ القرارات بالحقائق حيث يتم تحليلها وتفسيرها استعداداً لاتخاذ قرارات جديدة حسب مقتضى الحال ، وبموجب المستجد من الظروف ، ثم تنساب معلومات جديدة إلى نقاط التصرف لتصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات وهكذا تكون عملية دائرية بين مراكز إتخاذ القرارات ونقاط التصرف فتتم الرقابة عن طريق إرتداد المعلومات .

إن هذا الأخذ والعطاء وتبادل المعلومات وايصالها عبر قنوات الاتصال بأحدث الوسائل والتقارير التى تستعمل فى الاتصالات ، يعتبر جوهر التغذية العكسية ، التى تفيد فى اتخاذ القرارات والتى تؤدى ليس لإنجاز الأعمال بشكل دقيق وبسرعة فائقة فحسب ، بل وإلى تعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء بشكل مستمر. وهذا يكون جوهر عملية الرقابة فى مفهومها الحديث . ويكاد الدكتور أحمد رشيد أن يرى فى وظيفة العلاقات العامة بالادارة صورة من الرقابة الحديثة فى العمل الادارى التى تبعدنا تماماً عن المفهوم القديم للرقابة ، القائم على الخوف وعدم المبادرة ، وكل ما يؤدى إلى الجمود .

ويرى «هنرى فايول» أحد علماء الادارة أن الرقابة هى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة . وأنه من الضرورى ان تشمل الرقابة الأموال ، والمواد والآلات ، والجودة ، والوقت .

والرقابة بهذا الشمول تمثل عنصراً هاماً من عناصر الادارة حتى يستقيم العمل الادارى ويقوم كل عامل بالمؤسسة بواجبات وظيفته ، وحفظ أموالها من الضياع أو التلاعب أو الاختلاس ، ولضمان انفاق أموال المؤسسة فى وجوهها الصحيحة ، وتنفيذ أعمالها ومشروعاتها طبقاً للخطة المرسومة والبرامج المحددة . فلكى يتحقق التقدم الاقتصادى ورفع مستوى الانتاج أو الخدمة لابد من الاشراف الكامل على جميع أعمال المؤسسة من الرؤساء المباشرين فى مختلف المستويات الادارية وفرض الرقابة على جميع الأعمال . ويستدعى هذا ضرورة موافاة الادارة

بالتقارير الدورية اليومية والاسبوعية والشهرية حسب الأحوال والظروف من مديرى الادارات ورؤساء الاقسام المختلفة ، والقيام بالتفتيش الادارى المفاجىء من حين لآخر ، وأن يفحص دفاتر الحسـابات ومستندات الايرادات والمصروفات مراجعون ومحاسبون قانونيون ، ويقدموا تقارير مفصلة عن الحساب الختامى للمؤسسة فى نهاية العام أو تقارير نصف سنوية أو ربع سنوية . وتقوم الادارة عادة بما يلزم من اجراءات ادارية أو قانونية حيال المخالفين من الموظفين والعمال للنظم والقواعد واللوائح الموضوعة . أو الذين يضرون بمصالحها نتيجة إهمالهم أو سوء نيتهم أو انحرافهم عن الطريق المستقيم . . فتحيلهم إلى التحقيق ومجالس التأديب أو القضاء .

وحتى تصبح الرقابة فعالة فإنه ينبغى أن تحدد الادارة المقاييس والمعايير الرقابية والتى يمكن بواسطتها معرفة ما إذا كانت الأعمال التى تمت (أو تتم) بواسطة الآخرين مطابقة للاعمال التى تقرر اتمامها سلفا. وقياس الآداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات (انحرافات التنفيذ عن التخطيط) ودراسة أسباب هذه الانحرافات والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء ، بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة أو اعادة تحديد أهداف جديدة .

إن عناصر الادارة هذه أو وظائف الادارة يطلق عليها بعض أساتذة الادارة وظائف المدير ، وهم يطلقون تسمية المدير على كل قائد ادارى مهما اختلف مستواه الوظيفى فى الهرم الادارى من رئيس مجلس الادارة إلى

أصغر مشرف فيها ، ومن المؤكد أن هذه العناصر مترابطة وغالبا ماتتم بصورة متكاملة فى نفس الوقت .

وإذا تصورنا عناصر الادارة أو وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على شكل عمود افقى ، فإننا نتصور وظائف المشروع على شكل عمود رأسى ، وتشمل الانتاج والتسويق والتمويل إلى جانب وظيفتى شئون العاملين والعلاقات العامة .

الفصل الثالث

ملكية الصحف وحرية الصحافة

(ملحق : قوانين الصحافة في مصر)

إن ملكية الصحيفة تعبير عن حرية الصحافة . وكلاهما تعبير عن نظرية الاعلام السائدة فى مجتمع من المجتمعات ، وانعكاس للنظام السياسى بأركانه المختلفة اقتصادية وثقافية واجتماعية وغير ذلك. والعلاقة بين ملكية الصحيفة وحرية الصحافة فى حد ذاتها ليست موضع خلاف فأنصار كل مذهب اجتماعى أو نظام سياسى يؤكدون ذلك ، ولكن كل منهم يرى أن حرية الصحافة تتحقق فى شكل الملكية التى يقرها مذهبه أو نظامه ، وتتجسد فى النظرية الاعلامية التى يعكسها مجتمعه . لذلك لابد لنا من الرجوع إلى نظريات الاعلام لتتكشف لنا الأبعاد الحقيقية للعلاقة بين ملكية الصحيفة وحرية الصحافة .

ماهى نظريات الاعلام المعاصرة ؟

إننى أرى أن نظريات الاعلام المعاصرة تنحصر فيما يمكن تسميته بالآتى [1] : —

١ — النظرية الليبرالية .

٢ — النظرية الشمولية .

٣ — النظرية المختلطة .

---

(١) د . محمد سيد محمد — الاعلام والتنمية — مكتبة كمال الدين — ١٩٧٨ ص ١٢٠ .

ومرد هذا التقسيم الثلاثى فى رأيى يرجع إلى ماآلت إليه تجارب الديمقراطية فى عالمنا المعاصر حيث أصبح الباحث المحايد يرى بوضوح نظامين ديمقراطيين بارزين ونظاماً ثالثا فيه ضبابية وتأرجح .

أما النظام الأول فهو الديمقراطية الليبرالية أو الديمقراطية الرأسمالية التى تستكشفها بطريقة حية أوروبا الغربية ، وتبديها الولايات المتحدة الأمريكية ممتزجة بالضغط والسيطرة . وهذا النظام فى جملته يجعلك تصرخ كما تحب وتنادى بما تهوى ، وتنظم الاضرابات ، وتدبج المقالات ضد من تريد وما تريد . ولكن ذلك لا يعنى شيئاً مادام الرأسماليون ينعمون باستنزافك وامتصاص عرقك ودمك . وكل ماتقوله وتعمله تعبير عن الديمقراطية بالمفهوم الرأسمالى ، ذلك المفهوم الذى منح الرأسماليين عناصر السيطرة ومنعك من تحقيق العدل الاجتماعى .

أما النظام الثانى وهو الديمقراطية الاجتماعية . ويقوم أساساً على فكرة باهرة لمعنى الديمقراطية وهو أنه ينبغى تحرير رغيف الخبز من سيطرة الرسمالية لتتحرر تذكرة الانتخابات ، وتصبح المؤسسات السياسية المختلفة منتخبة بكامل الحرية ، ولكن التطبيق قدم دائماً رغيف الخبز و كم الافواه بنسب ودرجات متفاوتة، وهذا النظام تلقاه فى كل البلدان الشيوعية بطرق متفاوتة ودرجات مختلفة .

يبقى النظام الثالث وهو خليط بين النظامين السابقين ، ولكن المخلوط يختلف فى بعض الأحيان اختلاف التناقض . وهذا النظام هو ثمرة التجارب المريرة لبلدان العالم الثالث فى البحث عن طريق ديمقراطى جديد

بين ظروف دولية ومحلية بالغة التعقيد وقد نجد فى بلدان العالم الثالث من جعل مخلوط تجربته تسعة أعشارها من اليمين وعشرها من اليسار ، وآخر استقى الأعشار التسعة من اليسار وأخذ من اليمين عشر مخلوطه . ولكن النتيجة المروعة أن الكثير من هذه الأنظمة فشل فى تقديم رغيف الخبز وأغلق الأفواه فى نفس الوقت ، فحرمك الخبز وحرمك حق الصياح بأنك جائع . والجدل الرائع فى بعض هذه النظم هو محاولة التوفيق بين الرغيف وحرية الرأى . ويوم تتوفر عناصر النجاح فى تجربة ديمقراطية جديدة فى العالم الثالث تصبح أملا حقيقياً للبشرية عندما تطل على القرن الحادى والعشرين .

التقسيم الثلاثى لنظريات الإعلام الذى لجأت إليه إذن هو انعكاس للتطور العالمى لمفهوم الديمقراطية . ويبقى السؤال الملح عن موقع ملكية الصحيفة ومدى حرية الصحافة فى كل نظرية وفى كل نظام ؟ .

أولا : ملكية الصحف وحرية الصحافة فى النظرية الليبرالية :

لا يقتصر الليبراليون فى ملكية الصحف على حق الأفراد والشركات والاحتكارات فى إصدار وامتلاك الصحف ، بل إنهم يقفون أمام أشكال الملكية الأخرى وقفة منع وتحريم . إذ يرى أصحاب النظرية الليبرالية أن الشعب ينبغى أن يقاوم بشدة دخول الحكومة الميدان الصحفى سواء عن طريق ملكية الصحف أو تقديم المعونات لها . وحجتهم فى ذلك أن الصحف المملوكة للحكومة يصبح همها الأول هو بقاء الحزب الحاكم بغض النظر عن تشجيع التبادل الحر للمعلومات ونشر الأفكار الحرة والآراء المعارضة . ويرى الليبراليون أن تقديم الحكومة معونات للصحف يهدد استقلالها ويخل بالاوضاع الاقتصادية للصحف فى نفس الوقت . بل أنهم

يعممون ذلك على كافة وسائل الاعلام الحكومية لانها وسائل لا تهتم بالربح كأساس لبقائها واستمرارها . وهم يذهبون إلى القول بأن دخول الحكومات إلى الساحة الاعلامية يعوق عملية التصحيح الذاتى اللازمة لسوق الافكار والآراء المتنافسة .

وقد أعرب أحد دعاة الليبرالية عن مفهومه للملكية الصحيفة قائلا : « إن معركة التوزيع تصبح معركة من أجل الحقيقة » . وتفسير هذه العبارة فى ضوء التقاليد الليبرالية هو أن بعض الصحف وبعض الصحفيين يمكن أن يخدموا أهدافا وضيعة ولكن فى النظام التنافسى تنتصر الحقيقة فى النهاية ، فما يسعى البعض لحذفه يسعى آخرون لنشره ، والخطأ الذى يرتكبه صحفى يصححه صحفى آخر ، والأكذوبة التى يسوقها محرر يدحضها محرر آخر . ومحاولة خدمة قضية خاصة تكشفها صحيفة أو وكالة أنباء منافسة ، وحين يخدم الناشر مصلحته الشخصية لتحقيق الربح ، فإنه يعطى المجتمع كما لو كان عن قصد وتدبير ، نوع الصحيفة التى يريدها ويحتاج إليها »[1] .

وتستمد ملكية الصحف فى البلدان الرأسمالية سندها القانونى من الدساتير إلى لوائح المؤسسات الصحفية مروراً بقوانين النشر والتشريعات الصحفية ومواثيق الشرف الصحفى ، بل ان المادة التاسعة عشر من الإعلان العالمى لحقوق الإنسان الصادر فى ١٠ ديسمبر ١٩٤٨ تنص على حق الإنسان فى التعبير عن نفسه ومعرفة مايعبر عنه الآخرون . والقانون فى ظل النظرية

---

(١) وليام ل — ريفرز وآخران (ترجمة إبراهيم إمام) — وسائل الاعلام والمجتمع الحديث ـ دار المعرفة — ١٩٧٥ ص ١٠٨ .

الليبرالية لا يقتصر على حق إصدار الصحف للأفراد والهيئات والشركات وإنما يضمن حماية حرية هذه الصحف ويسهل لها الممارسة .

وحتى يمكن الحكم على مدى حرية الصحافة فى البلدان الرأسمالية لابد لنا من الإلمام بجانبين يمثلان تطور الملكية الصحفية وتطور الرأى العام . هذان الجانبان هما بروز ظاهرة الإحتكارات فى الملكية الصحفية بما يهدد حرية الصحافة ، وهذا هو الجانب الذى يعوق حرية الصحافة فى تلك المجتمعات ، ثم الجانب الثانى هو ظاهرة نضج الرأى العام فى المجتمعات المتقدمة ، وهذا هو الجانب الذى يسند حرية الصحافة ، ويرتبط بظاهرة نضج الرأى العام ظاهرة أخرى هى نمو المؤسسات الصحفية ، لأن هذه المؤسسات فى نهاية أمرها يحررها بشر لهم مشاعرهم وأفكارهم وقيمهم ، ولا شك أن أخلاقيات للهنة ورسالتها تدفع إلى إتخاذ المواقف الشريفة برغم الأسوار التى تعوق المواقف الشريفة . ولعل فى إصرار إثنين من الصحفيين الشبان فى جريدة الواشنطن بوست على كشف أسرار فضيحة « ووترجيت » مايقدم لنا مثلا على ذلك .

وخلاصة القول أن حرية الصحافة فى البلدان الرأسمالية المتقدمة تهددها الاحتكارات ، ويحميها نضج الرأى العام فى هذه المجتمعات . وبين هذين التناقضين يتاح قدر من حرية الصحافة وفق ظروف وأدوار وتطور هذا التناقض . ولنتناول مشكلة الاحتكارات فى الصحافة ثم ظاهرة نمو الرأى العام بشىء من التفصيل .

ظاهرة الاحتكارات وأثرها فى ملكية الصحف وحرية الصحافة :

لكى نفهم موقع ظاهرة الاحتكارات فى الصحافة لابد أن ننظر إليها

فى بعدها التاريخى ، ولا بد أن ننظر إليها ضمن عوامل تطور الصحافة فى القرن العشرين . إن ظاهرة نمو الاحتكارات ترتبط بتطور النـــظام الرأسمالى بصفة عامة . لقـــد شهدت بلدان العالم الرأسمـالى الغنية المتقدمة فى القرن التاسع عشر ظاهرة اقتصادية تتمثل فى تكتل رؤوس الأموال الخاصة فى وحدات كبيرة تهدف إلى التوسع الضخم فى الإنتاج وخفض تكالفته ، وتجنب الخسائر الناجمة عن التنافس بالسيطرة على الأسواق . وبهذا المنطق وهو القضاء على التنافس تناقضت التكتلات مع منطق الفكر الليبرالى المستند إلى التنافس كوسيلة لتحقيق الانسجام المستمر فى المجتمع .

أما عوامل تطور صناعة الصحافة فى القرن العشرين فيمكن حصرها فى أربعة عوامل رئيسية أدت إلى تطور كبير فى صناعة الصحافة فى هذا القرن هى : —

(١) التقدم العلمى فى هذا القرن (٢) قيام الدول الشيوعية (٣) انتصار الشعوب المناضلة فى سبيل تحرير أراضيها والتخلص من سيطرة الاستعمار . هذا إلى جانب العامل الرابع وهو الاحتكارات .

ويتسم هذا التطور فى صناعة الصحافة بسمتين أساسيتين : أولهما : تنصب على الشكل ويتجلى ذلك فى اختفاء الفرد المالك للصحيفة بصورته التقليدية إلى حد كبير فى كثير من دول العالم الرأسمالى ، وتبعية الصحف فى ملكيتها إلى شركات مساهمة ، ولكن اختفاء الفرد المالك بصورته التقليدية القديمة لم يمنع ملوك الصحافة الذين يملكون عدة صحف تمثل احتكارا فى حد ذاتها .

ثم تطور الأمر إلى الاحتكار ودخول عدة صحف فى شركة واحدة أو مساهمة عدة شركات فى عدة صحف . وذلك تبعا لنظريتهم القائلة بأن الحلقة الضعيفة فى السلسلة تعوضها حلقة قوية وأن ذلك يجنب الهزات الاقتصادية . كذلك تطور الشكل فى صناعة الصحافة بضخامة الآلات والأجهزة والمعدات وأنواع المواد الخام من ورق وألوان وغير ذلك .

أما السمة الثانية . . فتنصب على المضمون . ومن البديهى أن الصحافة وهى مرآة المجتمع لابد أن تعكس معتقدات المجتمع وأفكاره ووجهة نظره والمؤثرات الإقتصادية والسياسية والنفسية التى يتأثر بها المجتمع ، فمن الضرورى أن يتبع سيطرة الإحتكارات الرأسمالية على الصحف احتكار الأفكار ذاتها واحتكار الإعلام والمعرفة ، وأن تدافع الصحافة الشيوعية عن سيادة الطبقة العاملة ومبادىء الماركسية ، وأن تخوض صحافة البلدان النامية معركة حامية الوطيس ضد الإستعمار .

والظاهرة الجديرة بالإهتمام فى المجتمع الرأسمالى هى سيطرة الشركات الإحتكارية من صناعات أخرى كصناعة الأسلحة على الصحافة ، بما يعود بالضرر على شعوبها وعلى العالم بأسره . ويذهب جواهر لال نهرو الزعيم الهندى الأسبق وأحد أقطاب دعوة السلام فى القرن العشرين فى كتابه لمحات من تاريخ العالم إلى أن شركات الأسلحة قاومت فكرة نزع السلاح بالصحافة . وذكر أن إحدى لجان عصبة الأمم التى انتدبت خصيصا للتحقيق فى مسألة المصانع الخاصة للأسلحة أكدت أن هذه المصانع قد أبدت نشاطا كبيرا فى بث روح الفزع من الحرب ، وفى حث بلادها على تبنى سياسات قائمة على أساس الحرب ، كما وجدت أن هذه المصانع تعمل على

نشر تقارير خاطئة عن المصروفات الحربية والبحرية لبلاد عديدة بقصد إغراء بلاد أخرى بزيادة نفقاتها على التسليح .. وأن هذه الشركات اشترت الصحف للتأثير فى الرأى العام بما يخدم مصالحها .

وقد ذكر الكاتب البريطانى الشهير « هارولد لاسكى » فى كتابه محنة الديمقراطية أن إحدى شركات الأسلحة الفرنسية اشترت جريدتين فى فرنسا لتحقيق مصالحها الخاصة ، وعلق لاسكى على ذلك بقوله :

إن القدرة على توجيه الأخبار وجهة معينة هى نفسها القدرة على منع الجمهور من أن تصله المادة التى يمكنه على أساسها أن يبنى أحكاما متزنة . وأن كل من يقارن الطريقة التى عالجت بها الصحافة البريطانية موضوع نزع السلاح خلال الفترة من مؤتمر جنيف عام ١٩٣٢ بالاهمية الكبرى التى أضفتها تلك الصحافة على تتبع أخبار السلوك الجنسى لأحد رجال الدين الانجليز فى الفترة نفسها، لن يجد أقل صعوبة فى اكتشاف الطريقة التى يتكون بها الرأى العام فى إحدى الدول الديمقراطية الرأسمالية .

ولقد ساعدت ظروف التطور فى صناعة الصحافة الاحتكارات الصحفية فى مد نفوذها واتساع امبراطورياتها .

إن الصحف فى أيامنا هذه أصبحت من المشروعات الاقتصادية الكبرى لابد إذن أن تتوفر لها أموال ضخمة حتى تستطيع تأدية واجبها الصحفى ، لأن الصحيفة بوجه عام تحتاج إلى دور كبيرة ، وآلات لجمع الحروف وآلات للطباعة. وهذه الدور ينبغى أن تكون مشيدة ومنظمة بطريقة خاصة تتفق مع طبيعة العمل الصحفى وبخاصة فيما يتعلق بآلات جمع الحروف

وآلات الطباعة والمخازن . وإن كانت بعض الصحف تعتمد فى طباعتها على مطبعة صحيفة أخرى إلا أن هذا لا يحدث عادة إلا فى القليل النادر .

وغالبا ما يكون السبب هو قلة موارد الصحيفة وقلة رأسمالها . ولاشك أنه من الأفضل أن تكون لكل صحيفة مطبعتها الخاصة حتى لا تتعرض مواعيد الصدور لأى اضطراب ، يضاف إلى ذلك أن قوانين الصحافة فى بعض البلدان تقضى بأن يكون لكل صحيفة مطبعة خاصة بها لأن فى هذا نوعا من الرقابة على الصحف . وبسبب ضخامة رأسمال الصحيفة فى المجتمعات الرأسمالية المتقدمة أصبحت الصحف فى هذه البلدان تتقاسمها شركات كبرى ذات رؤوس أموال ضخمة .. وتتجمع عدة صحف فى شركة واحدة أحيانا يملك أغلب أسهمها محتكر كبير . وفى مثل هذه المجتمعات فإن حرية الصحافة تتعرض لخطر الاحتكارات لأنه لا يستطيع فرد عادى أو مجموعة من الشركاء من غير اصحاب الملايين أن يصدروا صحيفة ناجحة فى مثل هذه المجتمعات ، لأنه مهما حشد لها من امكانيات مادية فإنها لا تستطيع منافسة الاحتكارات الفنية ذات رؤوس الأموال الضخمة والتى تمتلك من أسباب ووسائل النفوذ ما يجعل منافستها ضربا من الجنون . ويجب أن نلاحظ أن فرصة إنشاء صحيفة من الوجهة المالية بالنسبة للفرد تختلف من بلد إلى آخر حسب الأوضاع المحلية فى كل بلد . فإن الأفراد فى البلاد النامية يستطيع الأثرياء منهم إصدار صحف لأن المنافسة الحالية هنـــاك ضعيفة وغالبا ما تكون هذه الصحف متواضعة النفقات متواضعة التأثير . وهنا يمكن أن يوجد مالك الصحيفة التقليدى الذى عرفته البلدان الرأسمالية .

ولقد أدركت الشعوب حتى فى البلدان الرأسمالية خطورة الاحتكارات

على حرية الصحافة وحرية الإعلام بصفة عامة . وارتفعت أصوات كتاب ومفكرين وأصوات حكومات أيضاً ، بل وأثيرت هذه القضية على نطاق دولى داخل المنظمات الفنية التابعة للأمم المتحدة . وإذا استعرضنا بإيجاز شديد تطور الحركة الخاصة بتحرير صناعة الصحافة والصناعات المتصلة بها من سيطرة رأس المال الخاص فى البلدان الرأسمالية لوجدنا السبق فى هذا المضمار فى فرنسا ثم تبعتها بريطانيا والولايات المتحدة الامريكية فى وقت واحد تقريباً .

فقد اقترح أحد الكتاب السياسيين[1] عام ١٩٢٨ فى فرنسا أن تقوم الحكومة بمد الصحف على قدم المساواة بآلات الطباعة ولوازمها وأن تتولى مؤسسة حكومية مد الصحف بالاعلانات إلى جانب إنشاء وكالة أنباء تابعة لعصبة الأمم .

ثم برزت الفكرة فى ثوب آخر بعد عشر سنوات فى بريطانيا حين أوصت لجنة التخطيط السياسى والاقتصادى البريطانية فى تقريرها عن

---

(١) هو «ليون بلوم» كاتب وسياسى فرنسى ولد في باريس عام ١٨٧٢ وتوفى بها بعد الحرب العالمية الثانية . بدأ حياته كناقد أدبى فيما بين عامى ١٩٠١ و١٩٠٧ ، ثم جذبته السياسة نظراً لاهتمامه بالقضايا الاجتماعية ، وإلى جانب اشتغاله بالصحافة انتخب عضوا بالجمعية العمومية (البرلمان الرئيسى) باعتباره زعيما من زعماء الحزب الاشتراكى ، ثم أعيد انتخابه كزعيم من زعماء اليسار عام ١٩٢٤ ورغم أن الحظ لم يحالفه فى انتخابات ١٩٢٨ إلا أنه أعيد انتخابه في عام ١٩٣٢ ثم اختير رئيسا للبرلمان عام ١٩٣٦ ثم أصبح رئيسا للحكومة فى ديسمبر عام ١٩٤٦ ، ورأس أيضاً وزارة يناير ١٩٤٧ ـ وله الكثير من الكتابات فى السياسة والسلام منها مشكلات السلام (١٩٣١) ـ الدرج الانسانى (١٩٤٥) ـ سيحكم التاريخ (١٩٤٦) .

الصحافة الانجليزية بأن تتولى مؤسسة عمومية ملكية المطابع الصحفية وتسهيل وضعها تحت تصرف المهتمين باصدار الصحف . وفى نفس العام أيضاً بحثت اللجنة الامريكية لحرية الاعلام موضوع الصحافة والاحتكارات، وأوصت الحكومة بالمحافظة على عنصر التنافس بين الوحدات الكبرى عن طريق تطبيق القوانين المضادة للاحتكارات فى الميدان الصحفى .

ولم تثمر الأفكار الخاصة بتحرير الصحافة من سيطرة الاحتكارات فى البلدان الرأسمالية إلا فى فرنسا حيث أصدرت بعض القوانين . ولكن مشروعات القوانين التى كانت تعرض على البرلمان بغية تحرير الاعلام من من سيطرة رأس المال كانت غالباً ما تواجه بالرفض ، ولقد ساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية الحكومة الفرنسية على إصدار بعض القوانين التى تحد من سيطرة الاحتكارات على الصحافة .

ونلاحظ أن مشروعات القوانين والقرارات التى منها صدرت بعض المراسيم فى فرنسا كانت تدور حول ما يلى :

١ — ضرورة إعلان الشركات التى تصدر الصحف عن أسماء مديريها وأسماء الذين يملكون ١٠٪ أو أكثر من رأسمالها .

٢ — نشر حساباتها سنوياً على أن تحوى المستندات المالية نشر أسماء وعناوين أى شركاء أجانب يمدون المؤسسة بالمال سواء بالمساعدة أو المشاركة .

٣ — ضرورة التفتيش المالى الحكومى على هذه الشركات .

٤ — عدم إعطاء الحق للشركة الواحدة فى اصدار أكثر من صحيفة يومية واحدة .

٥ — تتولى رابطة قومية إدارة بعض المطابع لتأجيرها أو إداراتها لصالح مؤسسات صحفية ، وتشكل إدارة هذه الرابطة من ممثلى الوزارات المعنية بنسبة الثلث وممثلى المنظمات الصحفية المهنية بنسبة الثلثين .

مع ترك باب المنافسة مع المطابع الخاصة ومع عدم الاشراف على ما تنشره الصحف .

ظاهرة نضج الرأى العام كسند لحرية الصحافة

فى مقابل التهديد الذى تمثله الاحتكارات على حرية الصحافة تقف ظاهرة نضج الرأى العام فى المجتمعات الرأسمالية المتقدمة سنداً لحرية الصحافة . إن نضج الرأى العام وبخاصة فى المجتمعات الأوربية العريقة فى الليبرالية ظاهرة جديرة بالإهتمام كسند لحرية الصحافة . فلا يستطيع الاحتكاريون أن يقدموا للرأى العام فى صحفهم سيلا من التفاهات أو الأكاذيب كما يحدث فى البلدان المتخلفة . ولا شك أن الاحتكارات تسعى إلى السيطرة على الرأى العام ، بوسائل عديدة ومتقدمة وذكية ، ولكن نضج الرأى العام يكلفها على الأقل كل هذه المشقات ، ويرتبط بهذه الظاهرة — كما قلنا — ظاهرة النمو الذاتى للمؤسسات الصحفية ووجود محررين شرفاء يؤدون واجبهم المهنى بضمير حى . وقد ضربنا مثلا بكشف فضحية « وترجيت » التى كانت نتيجتها استقالة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧٤ .

ثانياً : ملكية الصحف وحرية الصحافة فى النظرية الشمولية :

تقوم ملكية الصحف فى هذه النظرية على أساس أن الصحف لابد وأن تكون فى نطاق الملكية العامة حتى تصبح تعبيراً عن مصلحة المجتمع وأهدافه وبعيداً عن نزوات الأفراد وأنانيتهم . وأن الملكية العامة لهذه الوسائل تؤدى إلى إتاحة حرية التعبير على نطاق شعبي عريض ، وإلى تأمين الصحف من أخطار الإعلان ، وإلى رفع مستوى المادة التحريرية بعدم الجرى وراء القارىء بالفضائح والأخبار التافهة المثيرة ، وإلى تحرير ضمير الصحفى من سيطرة الاتجاهات الأنانية المصاحبة لاستثمار رأس المال الخاص فى مجال الصحافة ، وإلى إبعاد العناصر الدخيلة ذات المصالح الخاصة عن الاستثمار فى صناعة الصحافة .

وتستند ملكية الصحف فى هذه النظرية سندها القانونى إلى الدساتير التي تنص على أن وسائل الإعلام ومن بينها الصحف بطبيعة الحال ينبغى أن توضع فى يد المنظمات الشعبية التى تسيرها لخدمة المجتمع وبدون أى وجه من أوجه الاستغلال . وإلى جانب الدساتير فى النظم الشمولية فإن قرارات مؤتمرات الأحزاب وخطب القادة السياسيين وتصريحاتهم حول حرية الصحافة تمثل سنداً لمفهوم حرية الصحافة فى هذه المجتمعات .

ويتركز النقد الموجه إلى حرية الصحافة فى هذه النظرية حول الحظر المفروض على الأفراد فى إصدار الصحف ، كما أن الحظر يشمل الجماعات والهيئات إلا من خلال خطة عامة وشاملة للنشر والاعلام . وقد دلت التجارب فى النظم الشمولية على غياب المعارضة الحقيقية فى أغلب الأحيان .

وعلى تسجيل الواقع بالصورة التى ترضى السلطة . بل قد تنحرف الصحف فى بعض الأحيان إلى عبادة الفرد وترسيخ القهر . ولكن ذلك لا يمنع من وجود صحافة راقية فى هذه المجتمعات يتاح لها حظ من ممارسة النقد البناء .

ثالثاً : ملكية الصحف وحرية الصحافة فى النظرية المختلطة :

يحظى الإعلام بصفة عامة والصحف بصفة خاصة بأهمية كبيرة فى بلدان العالم الثالث . إن سند الحكم فى هذه البلدان يرتكز على ثلاثة ركائز أساسية . الركيزة الأولى قوة عسكرية من الجيش والشرطة والاعتماد عليها فى قمع من يتصدى للنيل من نظام الحكم أو يحاول تغييره . الركيزة الثانية أيدلوجية مقبولة جماهيريا ولو على الأقل من حيث الشكل . الركيزة الثالثة هى الاعتماد الكبير على الاعلام ومحاولة تقويته فى إطار مساندته للسلطة . وهذا الاعتماد على الاعلام يفسر لنا توجه الدبابة الأولى فى معظم الانقلابات إلى الإذاعة لاحتلالها والسيطرة عليها ، ويفسر لنا أيضاً كيف أن الملك أو رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء يصبح تقريباً هو رئيس التحرير الفعلى فى عديد من صحف العالم الثالث .

وتتنوع ملكية الصحف فى المجتمعات النامية تنوعا كبيرا . فهناك مجتمعات الصحف فيها مملوكة للحزب الواحد أو للحكومة وهما وجها السلطة الحاكمة . وهناك مجتمعات تصدر فيها الصحف مملوكة للاجانب كامتداد للاستعمار الذى رحل إسما وبقى واقعا ، و يتعثر صدور الصحف الوطنية فى هذه المجتمعات أمام سيطرة الشركات الأجنبية على سوق الاعلانات وعلى صناعة الصحافة فى نفس الوقت . وهناك مجتمعات يصدر فيها كبار

التجار الصحف . وقد قطعت بعض المجتمعات النامية شوطاً فى الطريق الليبرالى فأصبحت فيها الصحف المعارضة والصحف المستقلة إلى جانب صحف السلطة . كما قطعت مجتمعات أخرى نامية شوطاً فى الطريق الاشتراكى فأصبحت فيها صحف الجبهة تعبر عن ثلاثة أو أربعة أحزاب ، يمول كل حزب صحيفته كما يمول الحزب الحاكم صحفه التى لها الغلبة والتعدد . وهذا التنوع فى ملكية الصحف يعكس ظروف العالم الثالث الاقتصادية والسياسية .

ملكية الصحف فى مصر :

نشأت الصحافة المصرية فى كنف الحكام فى أول أمرها منذ عصر محمد على ثم تحولت إلى صحافة شعبية بعد ذلك وبظهور الأحزاب المصرية الرئيسية عام ١٩٠٧ أصبح لكل حزب صحيفته فحزب الأمة جريدته « الجريدة » وحزب الاصلاح على المبادىء الدستورية جريدته « المؤيد » والحزب الوطنى جريدته « اللواء » . وظلت ملكية الصحف فى مصر على هذا النحو من أشكال الملكية الخاصة حتى بعد صدور دستور ١٩٢٣ وإلى قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ التى أصدرت جريدتها « الجمهورية » بعد قيامها بعدة أشهر . ثم تغير شكل ملكية الصحف فى مصر فى مايو ١٩٦٠ حيث صدر قانون تنظيم الصحافة الذى به آلت ملكية أم الصحف آنذاك إلى الاتحاد القومى وهو التنظيم السياسى الواحد الذى خلف « هيئة التحرير » ثم خلفه الاتحاد الاشتراكى حتى ألغى دوره بصدور قانون الأحزاب فى مصر عام ١٩٧٧ .

ومنذ مايو ١٩٦٠ حتى الآن ظلت الصحف الرئيسية فى مصر ملكا للدولة بصورة أو بأخرى أما الصحف الصغرى فقد تخلصت منها الحكومة على مراحل منذ عام ١٩٦٠ ولم يبق منها شيء يستحق الذكر . كما سمحت صحف التعاون إلى الانضمام لشكل الملكية الذى عليه الصحف الرئيسية إبان وجود الاتحاد الاشتراكى وتم لها ذلك . وعندما صدر قانون الأحزاب فى مصر عام ١٩٧٧ أصبح لكل حزب بنص القانون حق إصدار صحيفته . ولكن هذه التجربة تعثرت واختفت الصحف الحزبية فى أقل من عامين . ومازال شكل الملكية الصحفية فى مصر هو الذى أرساه قانون مايو ١٩٦٠ وهو القانون الذى أثار عند تطبيقه عددا من المشاكل المتعلقة بالملكية .

ولم يحقق تطبيق هذا القانون وضوحا يذكر حول ملكية التنظيم السياسى للصحف واختلفت الآراء حول هذه الملكية . ولعل أهم هذه الآراء رأى الاستاذ محمد حسنين هيكل وفى مقابله رأى الاستاذ محمود أمين العالم ثم رأى الاستاذ حافظ محمود بعد ذلك .

يقول الاستاذ محمد حسنين هيكل[1] « وجزء هام من المشكلة فى رأيى ورأى كثيرين أن وضع الصحافة المصرية كله معلق بتحديد صريح لمعنى ملكية الاتحاد الاشتراكى لها . . هل هى ملكية سياسية أو هى ملكية عينية ؟ هل شرطه عليها هو الالتزام بالمبدأ والفكرة ، أو هو الإلزام خضوعا للأشخاص المنفذين ؟

---

(١) محمد حسنين هيكل — بصراحة .... أزمة الشك فى الصحافة المصرية — جريدة الأهرام — بتاريخ ٢٠/١٢/١٩٦٨ .

هل يريدها فى خدمة قرائها - وهم جماهير قوى الشعب العاملة — أو هو يريدها فى خدمة الصراعات الصغيرة والعقيمة ؟ هل يريدها أداة من أدوات الحرية فى مجتمع مفتوح أو هو يريدها أداة من أدوات السلطة فى مجتمع مغلق ؟ قبل كل شىء لا بد من تحديد معنى الملكية هنا :

إن قانون تنظيم الصحافة — فى الحقيقة — أعطى الملكية المادية فى الصحف للعاملين فيها فلهم نصف الأرباح مباشرة والنصف الآخر يعود إلى صحيفتهم نفسها . وذلك نوع آخر من الملكية يختلف عن المعنى الشائع للملكية العامة التى تعود أرباحها كلها إلى الخزينة ولقد كان ذلك قصد أراده المشرع فى قانون الصحافة وعناه . ولهذا فإن القانون لم يكن تأميم الصحافة وإنما كان تنظيم الصحافة . ولهذا فإن الاتحاد الاشتراكى يملك . ولا بد له أن يملك . . ولكن أى نوع من الملكية ؟

إن المعنى الضيق للملكية المادية ليس وارداهنا ، سواء بنصوص قانون تنظيم الصحافة والمفهوم الواجب لرسالة الصحافة ودورها . . ولو أخذنا المعنى الضيق للملكية لواجهتنا محاذير . . إن الصحف فى البداية انتقلت إلى ملكية الاتحاد القومى . . ولقد صفى الاتحاد القومى ولكن الصحف لم تصف ، ولم يكن ممكنا تصفيتها . . وانتقلت الصحافة إلى ملكية الاتحاد الاشتراكى . . وتجمد الاتحاد الاشتراكى مرتين . . مرة بعد معارك يونيو سنة ١٩٦٧ ومرة قبل صدور بيان ٣٠ مارس سنة ١٩٦٨ ولكن الصحف لم تتجمد معه ، ولم يكن ممكنا تجميدها . وإذن فهو نوع آخر من الملكية لا بد من تحديده والاتفاق على حدوده . هى الملكية السياسية بالدرجة الأولى مع ضمان الرقابة المالية على أوضاع الصحف وكفالة ضرورة المراجعة

عليها . ويستطيع الباحث المدقق أن يعثر على ملائمة تحقيق كل الضمانات للصحافة والاتحاد الاشتراكي وللرأي العام المهتم بصحافته » .

أما الأستاذ محمود أمين العالم[1] فيرى : « أنه لا تكاد تقوم علاقة محددة أو منظمة بين التنظيم السياسي والصحافة رغم الجهود التي تبذلها — هذه الأيام — أمانة الفكر والثقافة والإعلام التابعة للجنة المركزية . فلا توجيه من الناحية السياسية والفكرية ولا رقابة من الناحية الإدارية والمالية ، وهذا الوضع هو استمرار للوضع السابق منذ صدور قانون تنظيم الصحافة عام ١٩٦٠ . لقد قرر منطوق هذا القانون أيلولة ملكية الصحافة إلى التنظيم السياسي وتم بالفعل تأميمها من الناحية الاقتصادية وأصبحت ملكية عامة يتولاها التنظيم السياسي . إلا أنها في الحقيقة والواقع ظلت على حالها ، تديرها وتوجهها اجتهادات القائمين عليها بغير توجيه أو رقابة أو إشراف من التنظيم السياسي . بل اختلف بعض القائمين عليها حول مفهوم التنظيم هذا . قال بعضهم أنه ليس تأميما للصحافة بل مجرد تنظيم لها . وهو ليس ملكية عامة على غرار الملكيات العامة في سائر المؤسسات ، بل هي ملكية للعاملين فيها فحسب . ولم يكن هذا في الحقيقة تفسيرا للملكية العامة بل كان خروجا بها عن حقيقتها إلى الملكية الفردية . . فالملكية العامة هي ملكية الشعب كله . . ولا يعني توزيع الأرباح على العاملين في المؤسسات ملكيتهم لها إنما هو نصيبهم من العمل المبذول فحسب . أما الملكية فللشعب كله . فإذا أصبحت الملكية للعاملين

---

(١) محمود أمين العالم — صحافتنا المصرية بعض مشاكلها . وبعض آفاقها . جريدة الأخبار بتاريخ ١٩٦٩/١/٤ .

تحولت إلى ملكية فردية . لأن الملكية الفردية لا تعني ملكية فرد واحد . بل قد تعني ملكية الآلاف دون أن يخل هـذا بفرديتها والشركات الرأسمالية جميعا لا يكاد يستقل فرد واحد بملكية سنداتها جميعاً بل يسهم فيها مالكون متعددون وإن استولى فرد أو أكثر على نصيب الأسد من هذه السندات .

المهم أن الملكية العامة للصحافة لا تعني ولا يمكن أن تعني ملكية العاملين فيها وإنما يعني ملكية الشعب كله ممثلا في اتحاده الاشتراكي . والخلاف ليس خلافا شكليا أو جزئيا بل هو خلاف جوهري . إذ إن ملكية العاملين تحرم التنظيم السياسي من أن تكون له الولاية السياسية والفكرية والادارية والمالية على أنه سواء صح تفسير الملكية العامة على هذا النحو أو ذاك فإن التنظيم السياسي لم يمارس ولايته على الصحافة على أي وجه من الوجوه ، وتركت الصحافة كما ذكرت لاجتهادات المسئولين عليها .

وعندما أذكر ولاية التنظيم السياسي ، لا أقصد أن يفرض التنظيم على الصحافة ما تنشئاتها أو طريقة اختيار أخبارها أو منهج إدارتها وأساليب عملها اليومي . وإنما أقصد فحسب التخطيط العام لها والتنسيق بين أوجه نشاطها والعمل على الارتفاع بمستواها السياسي والفكري والمهني وحل مشكلاتها الإدارية والمالية والرقابة العامة على منجزاتها من غير تدخل في الجزئيات أو طمس المبادرات أو اغفال للخصائص النوعية لكل صحيفة. ولقد عانت الصحافة وماتزال من عدم تحديد العلاقة بين التنظيم السياسي وبينها ، وواجهت وحدها بالإجتهادات الشخصية مشكلات إدارية ومالية

ومهنية لاحصر لها واختلفت الاجتهادات وتفاوتت باختلاف القدرة وتفاوت مستوى النفوذ لدى السلطة التنفيذية وتراكمت بعض المشاكل أو تعقدت واختلفت قدرة الصحف المختلفة على حلها . ولهذا ساد بينها احساس بعدم التكافؤ بينها فى الفرص المتاحة لها . ولم يقف هذا الاحساس على المشاكل الادارية والمالية والعملية فحسب بل فى معرفة الخبر بل أصبح يتعلق بمدى الصلة وعلاقتها ببعض المسئولين فى السلطة التنفيذية . فقد تستطيع الكفاءة الصحفية أن تحصل على الخبر ، فى بعض الأحيان ، إلا أنها لاتملك القدرة التى يملكها غيرها على إجازة نشره

وكان من الطبيعى كذلك نتيجة لانعدام رقابة التنظيم السياسى على الصحافة أن تنشأ الرقابة التنفيذية . وبرغم أنها تتحرك فى إطار مفهوم سياسى وفى حدود معينة إلا أن الطابع التنفيذى لها يفرض على التطبيق تعقيدات عملية ، ويحد من إمكانية الحوار السياسى والمبادرات الخلاقة . وكان من الطبيعى كذلك نتيجة لانعدام الصلة الفكرية والسياسية بين التنظيم السياسى والصحافة بصورة منظمة أن تتفاقم الخلافات الفكرية والسياسية بين بعض الأقلام فى الصحف المختلفة وما أخطر هذا على الرأى العام وما أكثر ما أثاره من بلبلة بين الجماهير » .

وظل هذا الموضوع لسنوات عديدة موضع أخذ وجذب .

ويقول الأستاذ حافظ محمود[1] «إن القانون لم يوضح التفاصيل الخاصة بتنفيذه ، فظلت الصحافة خلال هذه الأعوام لاتعرف طريقها بأكثر من

---

(١) حافظ محمود : تنظيم الصحافة من أين والى أين جريدة الجمهورية ١٠/٢/١٩٧٦

أن القرارات الخاصة بها تصدر عن الاتحاد الاشتراكى وأن رئيس الاتحاد الاشتراكى هو الذى يعين رؤساء مجالس إدارات المؤسسات الصحفية .

هناك جزء لا يتجزأ من قانون سنة ١٩٦٠ لست أدرى أين ذهب وهو النص فى ذلك القانون .. على أن خمسين فى المائة من صافى دخول المؤسسات الصحفية تصبح حقا للعاملين فيها . هل تحقق شىء من هذا ؟ لست أريد أن أجيب عن هذا السؤال بأكثر من أن التجربة قد أثبتت إن أى قرار أو قانون لا تحكم ضوابطه يظل معطلا . . لم تكن مسألة الخمسين فى المائة وحدها هى الثغرة الوحيدة فى تطبيق قانون تنظيم الصحافة فى سنة ١٩٦٠ بل كانت هناك ثغرة أكبر فى التطبيق وهى ثغرة مجالس إدارات المؤسسات الصحفية . لقد نص ذلك القانون على إنشاء هذه المجالس وعلى تعيين رؤسائها بقرارات من رئيس الاتحاد الاشتراكى لكن ما هى حقوق وواجبات رؤساء هذه المجالس ، بل ما هى حقوق وواجبات هذه المجالس نفسها ؟ لاشىء عن هذا كله أو بعضه فى ذلك القانون ..

ومن هنا عبر هذه الأعوام الخمسة عشر الكثير من المتاعب لرؤساء هذه المجالس لهم ومنهم لأنهم لم يجدوا أمامهم الخيوط القانونية التى يعملون فى ضوئها ، وكذلك لم يجد العاملون فى كل المؤسسات الصحفية فى القانون الحدود التى يتعاملون بها مع مجالس الادارات ورؤسائها . هل وضعت هذه المسألة موضع التفكير والتدبير عند الكلام عن تنظيم الصحافة ؟ »

لقد كان جوهر الخلاف فى القانون حول ملكية الصحف ونوع هذه الملكية وحدودها حتى إن التعريف القانونى للمؤسسات الصحفية فى حد ذاتها قد اثار خلافا فى تفسيره يرتبط بالملكية ، وذلك أن مصر لم تعرف هذه

العبارة « المؤسسة الصحفية » قبل صدور قانون عام ١٩٦٠ الخاص بتنظيم الصحافة وتنص المادة السادسة فى هذا القانون على أن « يشكل الاتحاد القومى مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التى يمتلكها ويعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسئولية إدارة صحف المؤسسة » . وقد أدت هذه الصياغة إلى قيام نقاش حول الطبيعة القانونية للمؤسسة الصحفية .

«فهل هى مؤسسة خاصة تخرج عن نطاق القانون العام لتدخل فى نطاق القانون الخاص ، أو هى مؤسسة عامة بالمعنى القانونى المعروف. وعلى الرغم من أن فتاوى مجلس الدولة قد استقرت على اعتبار المؤسسات الصحفية من أشخاص القانون الخاص بما يترتب على ذلك من نتائج قانونية وأوضاع إدارية فإن المحاكم ظلت متأرجحة . فبعض الأحكام تعتبرها من أشخاص القانون الخاص تمشياً مع فتاوى مجلس الدولة والبعض الآخر تدخلها فى عداد أشخاص القانون العام . وقد حسم هذا التردد صدور القانون رقم ١٥١ لسنة ١٩٦٤ الذى نص فى مادته الثالثة على إعتبار المؤسسات الصحفية ، فى حكم المؤسسات العامة فيما يتعلق بأحوال مسئولية مديرها ومستخدميها المنصوص عليها فى قانون العقوبات ، وفيما يتعلق بمزاولة التصدير والإستيراد . ومعنى هذا أنه فى غير هذه الأحوال عن طريق الإستنتاج العكسى تعتبر المؤسسات الصحفية فى أشخاص القانون الخاص .

والواقع أن هذا النقاش الذى قد يبدو قانونيا بحتا له آثار إدارية على جانب كبير من الأهمية . فبغير تحديد هذه الطبيعة القانونية ، لايمكن تحديد نوع المؤسسة وعلاقاتها بالأجهزة الإدارية للدولة ، وعليه يتوقف أيضاً اختيار النظام الإدارى ومايترتب عليه من تحديد المركز المالى للمؤسسة

وعلاقاتها بالعاملين بها ، والأنظمة الداخلية التي تتبع في تسيير دفة الأمور في هذه المؤسسات[1] » .

وعند تشكيل المجلس الأعلى للصحافة نقد الاستاذ محمد زكى عبد القادر[2] تشكيله قائلا :

« لست أدرى على أى أساس أوفلسفة أو منهج صدر تشكيل المجلس الأعلى للصحافة . وأنه ليذكرنى بتشكيل المجلس الأعلى للاذاعة ، أول مجلس الذى صدر في سنة ١٩٥٠ ، وكان المقصود به ، كما قيل ، أن يكفل للاذاعة الاستقلال عن الحكومة بحسبانها هيئة قومية ، وقيل أيضاً أنه يصدر على نسق المجلس المسيطر على هيئة الإذاعة البريطانية ، فماذا كان تشكيله ؟ .

كان رئيسه هو رئيس الوزراء أو من ينتدبه من الوزراء ثم عدد من وكلاء الوزارات ، بينهم وكيل الداخلية ووكيل الخارجية ومدير التليفونات ومدير الإذاعة وثلاثة يختارون من بين المشتغلين بالمسائل العامة ، وكنت واحدا منهم ، أما الاثنان الآخران فكانا المرحومين كامل مرسى باشا مدير جامعة القاهرة وسليمان نجيب بك مدير دار الاوبرا حينئذ . ودخل في روعى أن المجلس وجد لتحقيق استقلال الإذاعة وفى جلساته الأولى طالبت بأن يسمح للمرحوم الأستاذ العقاد أن يعود إلى أحاديثه ، واتصل بى المرحوم الأستاذ سلامه موسى وشكا من أنه مبعد عن الإذاعة ،

---

(١) د . صليب بطرس — إدارة الصحف — الهيئة المصرية العامة للكتاب — ١٩٧٤ ص ٢٩ ، ٣٠

(٢) محمد زكى عبد القادر — جريدة الأخبار — ١٦ - ٣ - ١٩٧٥

فطالبت أن يعود إليها ، ولكن المجلس لم يستمع لأى من الطالبين ، وحاولنا أن نعد مشروعا لتنظيم الإذاعة على نمط هيئة الإذاعة البريطانية فتعثر الموضوع المشروع وتوقف . وبدا لى أن المجلس بتشكيله وسيطرة الحكومة والقصر عليه لا يمكن أن ينهض بما قيل أنه وجد لينهض به ويئست من أن تصبح الإذاعة مستقلة عن سيطرة الحكومة والقصر ، أو بتعبير أدق القصر وحده .

وهاهو ذا مجلس الصحافة الأعلى ، أرى فيه تشابه من مجلس الاذاعة الأعلى ، وحتى فى طريقة تشكيله ، وأتساءل : كيف يمكن أن يكتمل للصحافة الاستقلال المنشود ، ولا ريب عندى فى أن نيات المسئولين تتجه إلى تقرير هذا الاستقلال ولكن النيات وحدها لا تكفى . وإنى لأرجو أن أكون مخطئا فى ظنى .. وكنت أوثر إذا كان لابد للصحافة من مجلس ، أن يكون نابعا منها مستقلا عما عداه من سلطات ، وأن تحدد العلاقة بينه وبين هذه السلطات فى حدود قوانين النشر والعقوبات ، فإن هذا أدنى أن يجعل للصحافة كيانها البعيد عن التأثر أو مظنة الخضوع أو المصانعة أو المسايرة .

ولست فى حاجة إلى القول بأن حرية الصحافة عمود من الأعمدة الرئيسية للبناء الديمقراطى ، وأنها تستمد سلطانها مباشرة من الشعب ..وقد كنت أتمنى لو أن الاذاعة والتليفزيون ، أعنى الصحافة المسموعة والصحافة المرئية ، عوملت على هذا الأساس ، ولكن هذا مطلب ، فيما يبدو لى ، لا تزال بيننا وبينه مراحل ، أرجو أن نجتازها بسلام فى تطور وئيد نحو المزيد من الايمان بالحرية والعمل على توطيد مفاهيمها فى النفوس .. »

ولقد طال الخلاف حول ملكية الصحافة فى مصر ما يقرب من عشرين عاما قائما . وعند طرح تعديل الدستور وإعادة النظر فى وضع الصحافة بالنسبة للمجتمع المصرى فى أواخر عام ١٩٧٨ بعد إلغاء الاتحاد الاشتراكى .

« يقول المستشار سيد شرعان وكيل وزارة العدل لشئون التشريع[1] إذ نص على أن الصحافة سلطة من سلطات الدولة فإن ذلك يعنى ملكية الدولة لدورها وأدواتها ، ويثور هنا تساؤل بالنسبة للصحف الحزبية التى يصدرها حزب معين والتى تقوم بقيامه وتنتهى بانتهائه ، والصحافة قومية أو حزبية مهمتها واحدة وطبيعتها فى جوهرها لا تختلف فى ظل الوضع القائم ، ولقد تعرضت محكمة النقض بمناسبة طعن تقدمت به مؤسسة دار المعارف بشأن تفسير ما جاء بقانون تنظيم الصحافة حول طبيعة المؤسسات الصحفية وهل تعتبر مؤسسات عامة أم خاصة وأصدرت حكمها فى إبريل ١٩٧٥ ولقد ثار الجدل بين رجال الفقه حول ذلك حيث رأى البعض أنها مؤسسات عامة بحجة أنها تدير مرفقا عاما من مرافق الدولة وهو الصحافة وأن عبارة المؤسسات الخاصة الواردة بهذا القانون إنما قصد بها أن تلك المؤسسات تتخصص فى إدارة الصحف ، بينما ذهب رأى آخر إلى أن هذه المؤسسات الصحفية لا تعتبر مؤسسات عامة تأسيسا على أن المؤسسة العامة تنشأ بقرار من رئيس الجمهورية وهو الذى يحدد تبعيتها للوزير المختص بينما والمؤسسات الصحفية أنشئت بقرار من رئيس الاتحاد القومى ولا تربطها أى علاقة تبعية بالحكومة ولا تخضع لإشرافها وفضلا عن ذلك أن النشاط الذى تقوم به المؤسسات

---

(١) جريدة الأهرام — بتاريخ ١٩٧٨/١١/١٤ ص٦

الصحفية لا يأبى أن يكون القائم به شخصا من أشخاص القانون الخاص كما أن ملكية هيئة عامة لجهاز من أجهزة النشاط المختلفة لا يجعل حتما هذا الجهاز شخصا من أشخاص القانون العام طالما لم يظهر فى تنظيم هذا الجهاز تمتعه بوسائل إدارة الأموال العامة ، ولقد ساهم فى حدة هذا الخلاف صدور قانون المؤسسات الصحفية عام ١٩٦٤ مقررا اعتبار هذه المؤسسات فى حكم المؤسسات العامة — بيد أن محكمة النقض قضت فى هذا الجدل بأنه « لما كان قانون تنظيم الصحافة عام ١٩٦٠ قد نص على أن يشكل الاتحاد القومى مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التى يملكها ويعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسئولية إدارة صحف المؤسسة ، وقانون المؤسسات الصحفية قد نص على أن يكون للمؤسسات الصحفية حق تأسيس شركات مساهمة بمفردها دون أن يشترك معها مؤسسون آخرون وذلك لمباشرة نشاطها الخاص بالنشر أو الإعلان أو الطباعة أو التوزيع ويكون تأسيس هذه الشركات وتنظيم علاقة المؤسسات الصحفية بها وفقا للقواعد المقررة بالنسبة للمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادى ، كما أشار هذا القانون أيضاً على اعتبار المؤسسات الصحفية فى حكم المؤسسات العامة فيما يتعلق بأحوال مسئولية مديريها ومستخدميها المنصوص عليها فى قانون العقوبات ، وفيما يتعلق بمزاولة التصدير والاستيراد فإن مفاد هذا أن المؤسسات الصحفية لا تعدو أن تكون مؤسسات خاصة رأى المشرع أن يكون تأسيسها للشركات المساهمة اللازمة لمباشرة نشاطها وتنظيم علاقتها بها وفق القواعد المقررة للمؤسسات العامة ، كما اعتبرها فى حكم هذه المؤسسات فيما يتعلق بمسئولية مديريها ومستخدميها الجنائية فيما يختص بمزاولة الاستيراد

والتصدير ، ومن ثم تعد المؤسسات الصحفية فيما يجاوز هذه المسائل من من أشخاص القانون الخاص ».

وما زال شكل ملكية الصحف فى مصر مثار حوار . وعندما تداول المهتمون بشئون الصحافة مشروع القانون الذى أعده الاستاذ عبد المنعم الصاوى وزير الإعلام (١٩٧٨) والذى لم يقدمه لمجلس الشعب ، أثار حوارا ساخنا حول مستقبل ملكية الصحف فى مصر . حتى أن الدكتور إبراهيم عبده اتخذ للكتاب الذى أعده نقداً لهذا القانون « محنة الصحافة وولى النعم » والدكتور إبراهيم عبده يرى فى الملكية الخاصة للصحف الشكل المرتجى لمستقبل الملكية الصحفية فى مصر . ولا شك أن غيره يرى عكس ذلك. لذلك لا بد أن يستمر هذا الحوار الذى ربما يحسمه قانون جديد يصدر قريباً ، وبخاصة بعد إلغاء وزارة الإعلام فى مصر .

وبعد استعراضنا للآراء المختلفة حول ملكية الصحف فى مصر خلال ما يقرب من عشرين عاما . وبملاحظة التجربة خلال هذه الأعوام الطويلة نخلص إلى النتائج الآتية . —

١ — أن الصحف المصرية الرئيسية التى شملها قانون عام ١٩٦٠ كانت قد بلغت شأنا متقدما فى حيث كونها مؤسسات إعلامية هامة وضخمة إذا قيست بصحافة بلدان العالم الثالث .

٢ — إن هذا القانون الذى حدد شكل الملكية منع مولد صحف جديدة فأخذت الصحف الرئيسية تنمو وتتضخم حتى أنها تعد الآن ندا لصحف العالم المتقدم بل إن الأهرام أو الأخبار تتفوق كل منهما مثلا

على أية صحيفة يومية فرنسية فى التوزيع بل وفى المعدات أيضاً .

٣ — أن مسألة الملكية لم تكن ذات تأثير كبير على مضمون هذه الصحف فمنذ ثورة ٢٣ يوليو والصحف فى أغلبها تعبر عن معظم ما تريده السلطة . بل تتطوع أحياناً إلى أبعد ما تريده السلطة .

٤ — أن أشكال الملكية الأخرى غير ملكية الصحف الرئيسية سواء كانت خاصة أو لهيئات أو اتحادات أو حزبية لم تستطع البقاء طويلا . ومن ثم لم تستطع التأثير أو استمرارية التأثير فى الرأى العام . وتفرقت الصحف الرئيسية بالسيطرة على سوق التوزيع فى مصر .

ملحق الفصل الثالث

قوانين الصـــحافة فى مصر

يرجع الدكتور إبراهيم عبده [1] تاريخ قوانين الصحافة فى مصر إلى عهد الحملة الفرنسية على مصر ، فقد عرفت البلاد فى غضونها أول تشريع المطبوعات أصدره بونابرت في ١٤ يناير عام ١٧٩٩ فى صورة أمر احتوى على ست مواد أكمله الجنرال « عبدالله مينو » فى مرسومه الصادر فى ٢٦ نوفمبر ١٨٠٠ الخاص بجريدة (التنبيه L'Avertisement)

ويرى أن علاقة محمد على بالصحف كانت علاقة صاحب البيت ببيته ويتجلى ذلك فى الوقائع فقد أشرف محمد على بنفسه عليها فكان يكلف موظفيه بكتابة المقالات ويوعز بنشر الأخبار ويراجع مسودات الجريدة قبل طبعها ويعاقب المسئولين إذا أساءوا اختيار الخبر أو المقال ، وكانت أوامره ورقابته لها لوناً من ألوان التنظيمات التى سبقت تشريع المطبوعات في عهد خلفائه .

وفى عهد سعيد باشا صدر تشريعان للمطبوعات تشريع خاص بالمصريين وأهم بنوده ما يلى :

أولا : أن كل كتاب أو رسالة يراد طبعها لايصير الابتدى فى طبعها ولا تجهيز لوازمها ولا عقد شروط مع من يريد الطبع والالتزام ولا أخذ شىء منه مالم يقدم نسخة ذلك إلى نظارة الداخلية لأجل مطالعتها والنظر فيها ، إن كانت مضرة للديانة ولمنافع الدولة العليا والدول الأجنبية والعامة أم لا ومتى وجد أن لا مانع من طبع ذلك ووافق هذا بالديوان فيعطى إليه الرخصة اللازمة وإن طبع شىء من هذا بدون إذن يصير من المخالفين .

ثانياً : لايطبع ولا ينشر جرانيل وغازيتات وإعلانات من دون استحصال الرخصة من ديوان الداخلية وإن فعل ذلك بدون استئذان تغلق وتسد مطبعته .

---

(١) د . إبراهيم عبده — محنة الصحافة وولى النعم — سجل العرب (القاهرة) ١٩٧٨ ص ٨ إلى ص ٤٣ .

ثالثاً : إذا طبع ونشر كتب ورسايل إهانة للديانة وللبوليتيقة والآداب والأخلاق فيجرى ضبط وتوقيف هذا بمعرفة الضبطية .

وتشريع خاص بالأجانب وكان لهم فى مصر إذ ذاك خمس صحف فرنسية وإيطالية غير صحيفة السلطنة العربية التركية، وأهم بنود هذا التشريع الذى يستند إلى قانون الآستانة الصادر فى عام ١٨٥٧ هى : —

مادة (١) يجب الامتناع بتاتاً عن كل نقد لأعمال الحكومة .

مادة (٢) يجب تجنب كل مجادلة فى المسائل التى لا تهم مباشرة السلطنة والتى من شأنها أن تضر بالعلاقات الحسنة القائمة مع الدول .

مادة (٣) يجب الاقتصار إلى نشر المراسلات الواردة من المقاطعات على سرد الحوادث دون نقد أو تعليق على أعمال الموظفين ويجب ألا تنشر المراسلات إلا بعد إرسالها إلى مكتب الصحافة .

مادة (٤) بما أن الوقت لا يسمح بتقديم المسودات ليلة النشر يجب على المحررين أن يوضحوا شفوياً للشخص القائم على مكتب الصحافة (الذى أنشئ بوزارة الخارجية لهذا الغرض) لما تحتوى عليه افتتاحية الجريدة التى ستنشر وأن يتبعوا الملاحظات التى يمكن توجيهها إليهم .

مادة (٥) لابد من أخذ رأى مكتب الصحافة قبل نشر الجريدة وذلك لتجنب إذاعة الأخبار الباطلة .

مادة (٦) على الجريدة أن تفتح صفحاتها لتكذيب وتصحيح المقالات المنشورة فى أوربا والتى يعرضها مكتب الصحافة .

مادة (٧) كل مخالفة لهذا القانون تعاقب عليها الجريدة أولا بانذارها وبعد ثلاثة إنذارات تعاقب بالإيقاف المؤقت أو النهائى .

وفي عهد إسماعيل تقرر أن تكون الجرائد والمطبوعات تابعة لنظارة الداخلية ابتداء من ١٣ ديسمبر سنة ١٨٧٨ وقد أصبح للمشرف على الوقائع المصرية حق الإشراف على الصحف والمطبوعات الأهلية وذلك خلاف المطبوعات الفرنجية.

استمر الحال السابق إلى أن تقررت المسئولية الوزارية وكف الخديو إسماعيل يده عن التدخل فى الشئون السياسية ، وأخذت الحكومة الشريفية فى تنظيم شئون الصحافة فجمعت المطبوعات الفرنجية والعربية فى إدارة واحدة وحدد هذه الشئون قانون المطبوعات المصرى الصادر فى ٢٦ نوفمبر سنة ١٨٨١ مشتملا على ثلاث وعشرين مادة نشرتها الوقائع فى ٢٩ نوفمبر عام ١٨٨١ تضمنت المواد من الأولى إلى العاشرة شروط فتح مطبعة وضرورة الحصول على ترخيص بذلك مقابل دفع تأمين نقدى وفرضت على صاحب المطبعة عند قيامه بطبع أى صحيفة أن يخطر إدارة المطبوعات بنظارة الداخلية كتابة بعزمه على ذلك . ثم حددت أنواع المطبوعات التى ينسحب عليها القانون فذكرت أنها جميع المطبوعات أياً كان نوعها، ومهما تكن الطريقة التى استعملت فى طبعها ، ولم ينس القانون أن يحدد الجزاء الذى يترتب على مخالفة أحكام هذه المواد .

ثم أصدرت إدارة المطبوعات فى ١٧ يناير ١٨٨٣ منشوراً قررت فيه جواز استبدال الضمان النقدى بكفالة شخصية فى حالات معينة وهذا قرار يمثل تطوراً ذا أثر فعال فى زيادة النشاط الصحفى لأنه يعالج عقبة كبيرة فى طريق الكثيرين ممن تتوافر فيهم الكفاية . وفى ١٣ نوفمبر عام ١٨٨٣ صدر قانون العقوبات الأهلى وقد خص الشارع جرائم النشر بباب خاص حدد فيه عقوبات الصحفيين . ثم عدل قانون العقوبات فى ١٤ فبراير عام ١٩٠٤ لسد النقص الخاص بالصحف ، وقد ظل قانون المطبوعات المصرى الأول الصادر فى عام ١٨٨١ معمولا به وإن أهمل تطبيقه أحياناً إلى أن فرضت الظروف على المسئولين العودة إليه وتطبيقه على الصحافة المصرية . وقد أعيد العمل بهذا القانون فى ٢٥ مارس سنة ١٩٠٩ نتيجة للافلاس السياسى البريطانى فى حياة المصريين ، وقد طبق على الصحف

الحديثة وحدها ، فألزم الصحفيين الجدد بالحصول على الترخيص الذى قد يمنح وقد يمنع ، أما الصحف القديمة التى كانت قائمة في ذلك الوقت فقد أعفيت من وجوب طلب ترخيص جديد ، واعتبر أن مطابعها قد دفعت التأمين الذى نص عليه القانون . ثم عدل قانون العقوبات فى سنة ١٩٠٤ لسد النقص فى جرائم النشر ، ومعنى هذا كله أن قانون العقوبات الصادر في عام ١٨٨٣ والمعدل فى سنة ١٩٠٤ قد جبا قانون المطبوعات الصادر عام ١٨٨١ ولا يملك مجلس النظار العودة إليه بقرار منه لأن قرار المجلس أضعف قوة من أى قانون . ثم عقبت الحكومة على العودة إلى قانون العقوبات بسن قانون جديد يقضى بإحالة تهم الصحافة إلى محكمة الجنايات وهو القانون رقم ٢٧ الصادر فى ١٦ يونيه سنة ١٩١١ وكانت من قبل تجرى محاكمتها أمام محكمة الجنح .

وتتابعت الأحداث السياسية على البلاد بعد الحرب العظمى إلى أن انتهت باعلان تصريح ٢٨ فبراير سنة ١٩٢٢ الذى قرر انتهاء الحماية البريطانية واعترف بمصر دولة مستقلة ذات سيادة ، وتبع ذلك صدور الأمر الملكى رقم ٤٢ لسنة ١٩٢٣ بوضع نظام دستورى للدولة المصرية قرر فى المادة الخامسة عشر من الباب الثانى الذى نص على حقوق المصريين وواجباتهم أن الصحافة حرة فى حدود القانون والرقابة على الصحف محظورة وإنذار الصحف أو وقفها أو إلغاؤها بالطريق الإدارى محظور كذلك إلا إذا كان ذلك ضرورياً لوقاية النظام الاجتماعى . وأوضح أن هذا النص يقرر حرية الصحافة وهى أهم مظهر من مظاهر حرية الرأى التى كفلها الدستور ، وهذه الحقوق تتقرر للصحافة المصرية للمرة الأولى ، فلم يعترف لها تشريع سابق من التشريعات التى مرت بنا بحق الحرية أو الحماية ضد عسف الحكام ونزواتهم ، بيد أن المشرع ما عتم أن استطرد فى نهاية النص فأجاز الرقابة والإنذار والوقف والإلغاء بالطريق الإدارى إذا كان ذلك ضرورياً لوقاية النظام الاجتماعى ، فكأن المشرع سلب باليسار ما أعطاه للصحافة باليمين .

وقد صاحب صدور الدستور مشروع قانون للمطبوعات ظل مشروعا من سنة ١٩٢٣ إلى سنة ١٩٣١ وقضى هذا المشروع بأن يكون صدور الصحيفة خاضعاً لمبدأ الإخطار ، وكان هذا الإخطار مقيداً بفترة ثلاثين يوماً إذا انتهت دون معارضة من الحكومة ملك صاحب الإخطار إصدار الصحيفة دون إذن بذلك ، وإذا عارضت الحكومة فى صدور الصحيفة خلال الثلاثين يوماً التالية ليوم تقديم الإخطار رجع صاحب الإخطار إلى المحاكم يقاضى الحكومة ولو بالتعويض على الأقل ، وفرض هذا المشروع شروطا فى رئيس التحرير ورؤساء أقسام التحرير فى الصحافة العربية تتصل بكفايتهم العلمية وتجاربهم الصحفية وسنهم ، وألا تكون قد صدرت ضدهم أحكام مخلة بالشرف أو بالإفلاس أو بالفصل الإدارى من وظيفة عامة أو الشطب من جداول المهن الحرة كما نص مشروع القانون على ضمانة مالية للجرائد اليومية تختلف بعض الشىء عن المجلات .

وبقى هذا المشروع معطلا حتى جاء دستور ٢٣ أكتوبر عام ١٩٣٠ فأثبت من جديد نص المادة الخامسة عشر فى دستور عام ١٩٣٣ بروما انطوت عليه من التذييل المعيب الذى أسلف ذكره ، غير أنه لما كان روح الدستور يرمى إلى الضغط على الحريات العامة التى تقررت فى دستور ١٩٢٣ فقد لجأت الحكومة — برغم احتفاظ الدستور الجديد بنفس النص — إلى تعديل نصوص الباب الرابع عشر فى قانون العقوبات الصادر فى سنة ١٩٠٤ وهو الباب الذى تناول العقاب على الجنح التى تقع بواسطة الصحف وغيرها من طرق النشر ، وكذلك الباب السابع من الكتاب الثالث من القانون المذكور بشأن القذف والسب ، وصدر بهذا التعديل مرسوم بقانون فى ١٨ يونية سنة ١٩٣١ وقد عدل المشرع نصوص المواد من ١٤٨ إلى ١٦٨ كما أضاف إليها بعض الأحكام الجديدة ، وقد رمى المشرع بهذا التعديل إلى التشديد فى العقاب المقرر للجنح وجرائم القذف والسب الأمر الذى يعرض — فى رأيه — الأنظمة السياسية للفساد ويخرج بها عن الغرض المقصود منها ويجعل حرية الصحافة ذاتها فى خطر ، وأنه بمقتضى هذا التعديل يمكن تعطيل الجريدة بالطريق الإدارى ثم إحالتها إلى المحاكمة حتى لا تستطيع التعريض بالأسباب التى من

أجلها أحيلت إلى القضاء ، وهذا التدبير إنما اتخذ فى التعديل الأخير ضماناً لاحترام القضاء الجنائى .

وآخر القوانين التى صدرت قبل الثورة هو قانون المطبوعات رقم ٢٠ لسنة ١٩٣٦ ولكى نتعرف على أهم القواعد التى اشتمل عليها هذا القانون لا بد أن نربط بينه وبين قانون آخر للمطبوعات وهو القانون رقم ٩٨ لسنة ١٩٣١ وأول ما يطالعنا في قانون سنة ١٩٣٦ أنه ألغى ضرورة الحصول على ترخيص أو ضمانة مالية لفتح مطبعة كما كان يشترط قانون عام ١٨٨١ واكتفى باخطار الحكومة ثم تقديم بعض النسخ من كل مطبوع قبل التوزيع ، وكذلك الحال فيما يختص باصدار الجريدة فهو كقانون سنة ١٩٣١ وعلى خلاف قانون عام ١٨٨١ يكتفى باخطار المحافظة أو المديرية مع تقديم بيانات خاصةعن أصحاب الجريدة أومحرريها أو ناشريها والمطبعة التى تطبع فيها وغير ذلك ، كما تضمن بعض الإجراءات الخاصة بهذا الإخطار كحق صاحب الجريدة في إصدارها بعد شهر من يوم إخطار المحافظة أو المديرية ما لم تكن هناك معارضة من جانب السلطة المختصة فى خلال هذا الشهر . واعتبر هذا الإخطار كأن لم يكن إذا لم تصدر الجريدة في ظرف الشهور الثلاثة للإخطار ، كما وضعت بعض الأحكام الأخرى التفصيلية التى لا تختلف فى جوهرها عن قانون سنة ١٩٣١ وإن اختلف القانون فى هذه البيانات التفصيلية أشد الاختلاف مع قانون سنة ١٨٨١ الذى كان ينص صراحة علىضرورة الحصول على الترخيص ، ولم يكن يتضمن شيئاً عن نظام صدور الجريدة .

وقدعدل قانون عام ١٩٣٦ الشروط الواجب توافرها فى رئيس التحرير أو رؤساء أقسام التحرير فرفع شرط عدم الحكم فى جناية على إطلاق التعبير ونص على عدم الحكم في جناية عادية ، وأخرج جناية العيب فى الذات الملكية لأنها جناية سياسية ، ورفع شرط عدم الحكم مرتين فى قذف وشرط عدم الفصل إدارياً من وظيفة عامة وشرط الشطب من جدول مهنة حرة وعدم الجمع بين عضوية البرلمان والصحافة ، كما أن القانون أجاز ضمان الكفيل ولم يفرض الكفالة النقدية التى

تتراوح بين ثلاثمائة ومائة وخمسين جنيهاً والتى نص عليها قانون سنة ١٩٣١ وإنما ترك لطالب الترخيص اختيار ما يرتضيه من الوسيلتين .

وقد تضمن قانون سنة ١٩٣٦ حكما هاما وهو إلغاء النص الذى كان يقضى به قانون ١٩٣١ وهو حق إلغاء الجريدة أو إقفال المطبعة بالطريق الادارى وأصبح هذا المنع الادارى مقصوراً على المطبوعات الواردة من الخارج والتى من شأنها أن تسىء إلى النظام العام أو المطبوعات المثيرة للشهوات أو المطبوعات التى تتعرض للأديان أو ما يكدر السلم العام ، ولا يكون هذا المنع على أى حال إلا بقرار من مجلس الوزراء ، أما الجرائد التى تصدر فى مصر بلغة أجنبية ولا يكون رئيس تحريرها أو محرروها المسئولون خاضعين لاختصاص المحاكم الأهلية فقد نص قانون ١٩٣٦ على حق مجلس الوزراء فى تعطيلها بعد إنذار يوجهه إليها وزير الداخلية أو بدون إنذار سابق ، وقد ألغى هذا النص بعد توحيد قانون العقوبات .

وابتداء من ١٥ أكتوبر سنة ١٩٣٧ وكأثر من آثار إلغاء الامتيازات الأجنبية أصبح قانون العقوبات الذى تطبقه المحاكم الأهلية هو عينه الذى تطبقه المحاكم المختلطة ولم يعد لدينا سوى قانون واحد للعقوبات وهو القانون رقم ٥٨ سنة ١٩٣٧ الذى اعتمد فى أساسه على قانون العقوبات الأهلى القديم الصادر فى ١٩٠٤ ومع ما لازمه على مر السنوات وتحت الظروف المختلفة من التعديلات والاضافات ، ويهمنا من أمر هذا القانون الجديد أن المواد التى تعرضت منه للجرائم التى تقع بواسطة الصحف وغيرها من طريق النشر وهى الواردة تحت الباب الرابع عشر من الكتاب الثانى ، وكذلك المواد التى تعرضت للقذف والسب وإفشاء الأسرار وهى الواردة فى الباب السابع من الكتاب الثالث أصبحت سارية المفعول على المصريين والأجانب وتطبق أمام المحاكم الأهلية والمختلطة على السواء .

وكان آخر ما اتصل بشئون التشريع الصحفى قانون نقابة الصحفيين الفرنجية فى مصر منذ نحو سبعين سنة ، وكانت فكرتهم تتميز بطابعها الأجنبى ، فقد أرادوا منها قوة تعيش فى ظل الامتيازات الأجنبية وتحول دون بطش الحكومة المصرية بهم ، ثم وجدت نقابة مصرية فى سنة ١٩٢٠ بيد أنها مضت متعثرة يغلب فيها اعتبار

أصحاب الصحف واعتبار الامتيازات الخاصة بهم دون التفكير فى أرباب الأجور العاملين فيها وقد روعى هذا الروح فى قانون « جماعة الصحافة » الذى صدر به مرسوم فى سنة ١٩٣٦ غير أن هذا القانون بقى معطلا ولم يعمل به ولم تجرؤ حكومة من الحكومات المصرية على تعيين مجلس الإدارة الأول. وظلت أمور الصحافة على شىء من الفوضى إلى أن صدر قانون « نقابة الصحفيين » وعمل به سنه ١٩٤١ .

ويؤكد الدكتور إبراهيم عبده أن وزارات الوفد المصرى منذ قامت حكومة سعد زغلول في سنة ١٩٢٤ إلى يوم أقليت حكومة مصطفى النحاس عقب حريق القاهرة فى يناير ١٩٥٢ لم ينفذ قانون المطبوعات قط ، بل مضت الصحف حرة طليقة سواء اتصلت هذه الحرية بأنصار الوفد أو بخصومه .

تنظيم الصحافة بعد ثورة ٢٣ يوليو :

فى الرابع والعشرين من شهر مايو سنة ١٩٦٠ صدر القرار الخاص بتنظيم الصحافة الذى آلت به ملكية المؤسسات الصحفية إلى الاتحاد القومى . فأصبح هذا الاتحاد مالكا للمؤسسات الصحفية الآتية :

١ — دار التحرير (وبها صحف الجمهورية والمساء ومجلة الإذاعة وكتب للجميع وكتاب الشعب وذلك فضلا عن صحف الجازيت والبورص والبروجريه وجورنال السكندرى)

٢ — دار الأهرام (وبها صحيفة الأهرام اليومية وصحيفة الأهرام الاقتصادى) .

٣ — دار أخبار اليوم (وبها صحف الأخبار وأخبار اليوم ومجلات الجيل وآخر ساعة والمختار) .

٤ — دار الهلال (وبها مجلات المصور والكواكب وحواء والسندباد وسمير ثم الهلال الشهرى) .

٥ ـ دار روز اليوسف (وبها صحف روز اليوسف ومجلة صباح الخير والكتاب الذهبي) .

ومواد القرار الجمهوري الخاص بتنظيم الصحافة هي كما يلي :

مادة (١) : لا يجوز إصدار صحف إلا بترخيص من الاتحاد القومي ويقصد بالصحف في تطبيق أحكام هذا القانون الجرائد والمجلات وسائر المطبوعات التي تصدر باسم واحد بصفة دورية ويستثنى من ذلك المجلات والنشرات التي تصدرها الهيئات العامة والجمعيات والهيئات العلمية والنقابات .

وعلى أصحاب الصحف التي تصدر وقت العمل بهذا القانون أن يحصلوا على ترخيص من الاتحاد القومي خلال ثلاثين يوما من تاريخ العمل بهذا القانون .

مادة (٢) : لا يجوز العمل في الصحافة وقت صدور هذا القانون دون الحصول على الترخيص خلال أربعين يوما من تاريخ العمل بهذا القانون .

مادة (٣) : تؤول للاتحاد القومي ملكية الصحف الآتية وجميع ملحقاتها الخ ..

مادة (٤) تتولى تقدير التعويض المستحق لأصحاب الصحف لجنة تشكل برئاسة مستشار محكمة الإستئناف من عضوين يختار أحدهما مالك الصحيفة ويختار الاتحاد القومي العضو الآخر . ويصدر بتشكيل اللجنة قرار من رئيس الجمهورية وتصدر اللجنة قراراتها بأغلبية الأصوات وبعد سماع أقوال ذوى الشأن . تكون قراراتها نهائية غير قابلة للطعن فيها بأى طريق من طرق الطعن .

مادة (٥) يؤدى التعويض المشار إليه في المادة السابقة سندات على الدولة بفائدة قدرها ٣ ٪ تستهلك خلال عشرين سنة ويصدر قرار من رئيس الجمهورية بتعيين مواعيد وشروط تداولها .

مادة (٦) يشكل الاتحاد القومي مؤسسات خاصة لإدارة الصحف التي يملكها ويعين لكل مؤسسة مجلس إدارة يتولى مسئولية إدارة صحف المؤسسة .

مادة (٧) يتعين لكل مجلس إدارة رئيس وعضو منتدب أو أكثر ويتولى المجلس نيابة عن الاتحاد القومي مباشرة جميع التصرفات القانونية .

مادة (٨) لا يجوز للشخص أو الهيئة التي كانت تدير الصحيفة أن تباشر أى عمل فيها كما لا يجوز لأى موظف أن يقوم بأى عمل من الأعمال الداخلة فى اختصاص مجلس الإدارة أو العضو المنتدب إلا بتفويض منه .

مادة (٩) يجب على كل شخص طبيعى أو اعتبارى يكون مديراً أو مشرفا أو مودعا لديه أو حائزا لأموال أيا كانت مملوكة للصحيفة أو المؤسسات المتصلة بها أو يكون دائنا أو مدينا لها أن يقدم للعضو المنتدب بيانا بذلك مشفوعا بالمستندات فى ميعاد لايتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ العمل بهذا القانون .

مادة (١٠) يعتبر باطلا كل تصرف أو إجراء يتم بالمخالفة لأحكام هذا القانون .

مادة (١١) كل مخالفة لأحكام هـذا القانون يعاقب مرتكبها بالحبس مدة لا تجاوز سنة وبغرامة لا تجاوز خمسمائة جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين .

مادة (١٢) يلغى كل نص يخالف أحكام هذا القانون .

مادة (١٣) ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ويعمل به فى اقليمى الجمهورية من تاريخ نشره .

ملاحظة : كانت الوحدة بين مصر وسورية قائمة .

ومن المعروف أن الاتحاد الاشتراكى العربى حل محل الاتحاد القومى فى هذا القانون .

وفى ١٩٦٣/١٢/٣١ صدر قرار من رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون ١٧٩ لسنة ١٩٦٣[١] بتعديل المادة (٥) من القانون ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ والخاص بتنظيم الصحافة :

بعد الديباجة ...

---

(١) (نشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية العدد ٣٠١ لسنة ١٩٦٣) .

مادة (١) يستبدل بنص المادة (٥) من القانون ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ المشار إليه النص التالى :

يعوض أصحاب الصحف المشار إليها فى المادة (٣) بتعويض إجمالى قدره ١٥ الف جنيه مالم تكون قيمتها أقل من ذلك فيعوض أصحابها بمقدار هذه القيمة .

« ويؤدى التعويض المشار إليه بسندات اسميه على الدولة لمدة خمس عشرة سنة بفائدة ٤٪ سنويا وتكون هذه السندات قابلة للتداول فى البورصة ويجوز للحكومة بعد عشر سنوات أن تستهلك هذه السندات كليا أو جزئيا بالقيمة الإسمية بطريق الاقتراع فى جلسة علنية وفى حالة الاستهلاك الجزئى يعلن عن ذلك فى الجريدة الرسمية قبل الموعد المحدد له بشهرين على الأقل » .

مادة (٢) : يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون .

مادة (٣) : ينشر هذا القانون فى الجريدة الرسمية ويعمل به من تاريخ نشره .

* وفى ١٤/٩/١٩٦٦ صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٣٦٣ لسنة ١٩٦٦[1] .

بتعديل تشكيل اللجنة المنصوص عليها في المادة الرابعة من القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ والخاص بتنظيم الصحافة .

بعد الديباجه . . . .

مادة (١) : يستبدل بنص المادة الأولى من القرار الجمهورى رقم ٢٤٣ لسنة ١٩٦١ النص الآتى :

---

(١) (نشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية العدد ٢٢٣ لسنة ١٩٦٦) .

تشكل اللجنة المنصوص عليها في المادة الرابعة من القانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٦٠ المشار إليه على الوجه الآتى :

الرئيس : السيد محمد عبد المجيد المستشار بمحكمة استئناف القاهرة وذلك بصفة إحتياطيه

الأعضاء : ا ــ السيد الدكتور جمال العطيفى وذلك عن الاتحاد الإشتراكى العربى .

ب ــ السيد عبد الستار على ممثلا للحراسة عن صحف دار الأهرام وأخبار اليوم وروز اليوسف ودار المعارف للطباعة والنشر .

حـ ــ السيد / عبد الحميد محمد عمر الوشاحى عن صحف دار الهلال .

مادة (٢) : يلغى كل نص يخالف أحكام هذا القرار .

مادة (٣) : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية .

المجلس الأعلى للصحافة :

وفى الحادى عشر من مارس ١٩٧٥ أصدر رئيس الجمهورية بوصفه رئيسا للاتحاد الاشتراكى العربى قراراً بانشاء أول مجلس أعلى للصحافة فى مصر برياسة الأمين الأول للاتحاد الاشتراكى العربى . وقد تضمن القرار أن تؤول للعاملين بالمؤسسات الصحفية ملكية ٤٩٪ من هذه المؤسسات وأن يختص المجلس بالترخيص باصدار الصحف والترخيص بالعمل فى الصحافة للصحفيين وأن يضع المجلس ميثاق الشرف للعمل الصحفى ومتابعته وتنفيذه ضمانا لحرية الصحافة وكانت مواد القرار على النحو التالى :

مادة (١) الصحافة فى جمهورية مصر العربية مؤسسة قومية مستقلة تؤدى دورها فى خدمة مصالح قوى الشعب العامل وتحقيق أهداف المجتمع وقيمه وفى الرقابة الشعبية عن طريق الكلمة الحرة والنقد البناء ويشرف عليها مجلس أعلى للصحافة ويكون مقره مدينة القاهرة .

مادة (٢) تؤول إلى العاملين فى المؤسسات الصحفية المملوكة للاتحاد الاشتراكى العربى ملكية ٤٩ ٪ من هذه المؤسسات وذلك وفق الشروط والقواعد التى يقررها المجلس الأعلى للصحافة وطبقا لأحكام القانون .

مادة (٣) . يباشر المجلس الأعلى للصحافة الاختصاصات الآتية :

(أ) وضع ميثاق الشرف للعمل الصحفى ومتابعة تنفيذه ضمانا لحرية الصحافة مع مراعاة المصلحة العامة ومصالح المواطنين بحيث تحتل الصحافة مكانتها بصفتها إحدى السلطات المستقلة والعاملة فى إطار دولة المؤسسات .

(ب) وضع اللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسات الصحفية سواء ما يتصل منها بالقواعد المهنية أو أجور الصحفيين لضمان العدالة بين العاملين فى المؤسسات الصحفية وبلا إخلال بروح الابتكار والابداع .

(جـ) التنسيق بين المؤسسات الصحفية المختلفة وكذلك بينها وبين المؤسسات

المختصة بالمجال الإعلامى أو بسواه من مجالات العمل المشتركة تحقيقا للتكامل بين مؤسسات الدولة .

(د) دعم المؤسسات الصحفية واقتراح الوسائل التى تؤدى إلى فعاليتها فى تأكيد حق المواطنين في الرقابة الشعبية وضمان حقوق الصحفيين في التعبير عن قضايا المجتمع .

(هـ) التخطيط للتوسع الأفقى والرأسى للصحافة مع توفير احتياجاتها المختلفة والعناية بوجه خاص بالصحافة الاقليمية والمتخصصة .

(و) مع عدم الإخلال بالنصوص الواردة في قانون نقابة الصحفيين بشأن التأديب وحل المنازعات ، يكون للمجلس الأعلى للصحافة حق النظر فيما ينسب إلى المؤسسات الصحفية من مخالفات لميثاق الشرف الصحفى كما يكون له الحق فى النظر فى الامور المتعلقة بضمان الحقوق المقررة للصحفيين .

(ز) يتولى المجلس تحديد النسبة المئوية التى تخصص من حصيلة إعلانات الصحف لتغطية احتياجات صندوق معاشات الصحفيين :

(ح) يختص المجلس باصدار الصحف والترخيص بالعمل فى الصحافة للصحفيين.

(ط) يكون للمجلس الأعلى للصحافة حق دراسة ما يراه ضرورياً من تشريعات وقوانين تؤدى إلى النهوض بمستوى الصحافة والصحفيين والتقدم بما يراه من توصيات واقتراحات إلى الجهات المسئولة فى هذا الشأن .

مادة (٤) : يكون المجلس الأعلى للصحافة عند مخالفة الصحفى لميثاق الشرف أن يطلب من نقابة الصحفيين النظر في أمره واتخاذ الاجراءات القانونية المناسبة معه .

مادة (٥) : يشكل المجلس الأعلى للصحافة برئاسة الأمين الأول للجنة المركزية للاتحاد الاشتراكى العربى ويكون أعضاؤه على النحو التالى :

(أ) وزير الإعلام .

(ب) أمين الدعوة والفكر بالاتحاد الاشتراكى العربى .

(حـ) وكيل مجلس الشعب .

(د) نقيب الصحفيين .

(هـ) أحد مستشارى محكمة الاستئناف .

(و) ثلاثة من رؤساء المؤسسات الصحفية ورؤساء التحرير .

(ز) ثلاثة من المشتغلين بالمسائل العامة .

(ح) عميد كلية الإعلام .

(ط) إثنان من أعضاء مجلس نقابة الصحفيين .

(ك) ثلاثة من الصحفيين ممن تقل مدد اشتغالهم بالمهنة عن خمسة عشر عاما يرشحهم مجلس نقابة الصحفيين .

(ل) رئيس النقابة العامة للطباعة والنشر .

ويصدر بتسميتهم قرار من رئيس الاتحاد الاشتراكى العربى .

مادة (٦) : لا تكون إجتماعات المجلس صحيحة إلا بحضور ثلثى أعضائه على الأقل وتصدر قراراته وتوصياته بأغلبية أصوات الحاضرين وعند تساوى الأصوات يرجح الجانب الذى منه الرئيس .

مادة (٧) يضع المجلس الأعلى للصحافة لائحته الداخلية بالقواعد التى يسير عليها فى مباشرة اختصاصاته ونظام جلساته وأسلوب متابعة تنفيذ قراراته ويشكل من بين أعضائه لجنة تنفيذية تمارس مايحدد المجلس لها من سلطات ، ولجنة لميثاق الشرف ، وأية لجان أخرى يراها ضرورية لتحقيق مهامه .

مادة (٨) تكون قرارات المجلس الأعلى للصحافة ملزمة للمؤسسات الصحفية بمجرد صدورها .

مادة (٩) يعمل بهذا القرار فور صدوره .

لقد نص قانون نقابة الصحفيين المصريين الصادر في عام ١٩٧٠ على واجبات الصحفى فى عدة مواد هى[1] :

مادة (٨٢) على الصحفى أن يتوخى في سلوكه المهنى مبادىء الشرف والأمانة والنزاهة وأن يقوم بجميع الواجبات التى يفرضها عليه هذا القانون والنظام الداخلى للنقابة وآداب المهنة وتقاليدها .

مادة (٨٣) لا يجوز لعضو النقابة اتخاذ أى إجراءات قضائية ضد عضو آخر بسبب عمل من أعمال المهنة إلا بعد إبلاغ شكواه إلى مجلس النقابة وفقاً لأحكام المادة ٤٨ من هذا القانون ومضى شهر على الأقل من تاريخ إخطار مجلس النقابة ويجوز فى حالة الاستعجال عرض الأمر على النقيب .

مادة (٨٤) يؤدى الصحفى الذى قيد اسمه فى الجدول أمام مجلس النقابة قبل مزاولته المهنة اليمين الآتى :

« أقسم بالله العظيم أن أصون مصلحة الوطن وأؤدى رسالتى بالشرف والأمانه والنزاهة وأن أحافظ على سر المهنة وأن أحترم آدابها وأراعى تقاليدها » .

ميثاق الشرف الصحفى :

أعلن المؤتمر القومى العام الثالث للاتحاد الاشتراكى العربى فى دور انعقاده العادى الأول من ٢٢ إلى ٢٥ من يوليو ١٩٧٥ « ميثاق الشرف الصحفى » تأكيداً للمسئولية التى تضطلع بها الصحافة ، وتحقيقا للارادة الشعبية فى أن تكون الصحافة

---

(١) قانون نقابة الصحفيين — الصادر في عام ١٩٧٠ .

مرآة صادقة للمجتمع ، وفى أن تكون أداة توجيه فى خدمة المبادىء الأساسية التى استخلصها الشعب المصرى على امتداد مسيرته النضالية الطويلة لتبقى الصحافة ، بأحقية وحدها ، تعبيراً عن إرادة الشعب ، وسلاحا فى يد الشعب ، وامتداداً لحرية الشعب ، حماية لصالح قوى الشعب العاملة التى تقيم الاتحاد الاشتراكى العربى . وذلك على الوجه التالى :

* إن العمل الصحفى لا يستمد شرفه من جودة أدائه فحسب ، بل يستمده قبل ذلك من شرف الغاية التى يخدمها ، بالكلمة المنشورة ، ذلك أن الكلمة المجردة من الالتزام بالشعب ، مجردة من الوطنية ومن والشرف ولا بد لهذا الالتزام أن يكون حرا واعياً مستقلا خالصا من كل رقابة أو وصاية أو احتواء .

* إن استقلال الصحافة نابع من ملكية الشعب لها وعليها تقع مسئولية كبرى من أجل الشعب وتحت رقابته .

* إن وفاء الصحفيين بمسئولياتهم يحتم أن يتوخوا فى سلوكهم المهنى وفى أعمالهم مبادىء الشرف والأمانة والنزاهة وآداب المهنة وتقاليدها .

* وتحقيقا لهذه المبادىء الأساسية ، ودعما لحرية الصحافة ، باعتبارها مؤسسة مستقلة من مؤسسات المجتمع وتأكيداً لدورها الخطير فى توجيه الرأى والتعبير عن واقع المجتمع وقيمه ومبادئه وأهدافه تعبيراً حراً ، فإن الصحافة المصرية تلتزم بما يلى :

أولا :

(أ) الحفاظ على كامل تراب الوطن متحرراً من الاغتصاب أو الاحتلال أو التبعية .

(ب) احترام القيم الدينية والروحية باعتبارها أساساً للتراث الحضارى والفكرى للشعب المصرى وقوة دافعة لنضاله ولتقدمه .

(ج) الدفاع عن الحرية وتعميق الممارسة الديمقراطية وتأكيد حق المواطن في المشاركة إيجابيا فى أمور وطنه .

(د) دعم التحول الاشتراكى باعتباره ضرورة يحتمها بناء المجتمع على أسس عادلة تضمن تذويب الفوارق بين الطبقات بالديمقراطية من خلال تحالف قوى الشعب العاملة .

(هـ) العمل على تأكيد الوحدة الوطنية وصيانتها لتكون الوحدة الوطنية وتحالف قوى الشعب العاملة أساسا لتحقيق السلام الاجتماعى والتقدم .

ثانياً : إنتماء الشعب المصرى للامة العربية ، تأكيداً للتاريخ المشترك وللحاضر المشترك وللمستقبل المشترك وتحقيقا لآمال الأمة العربية في الوحدة الشاملة وفى التحرر والتقدم .

ثالثا : تقوية الارتباط بالقارة الأفريقية ومساندة حركات تحررها ومقاومة التفرقة العنصرية والتمييز بين الأجناس على أساس اللون أو اللغة أو الدين .

رابعاً : تقوية علاقات مصر بدول عدم الانحياز ، دعما للنضال المشترك فى سبيل التحرر والتقدم والسلام .

خامساً : مساندة السلام العالمى القائم على العدل والانتصار لحركات التحرر الوطني والتقدم فى جميع أنحاء العالم وفقا للمواثيق الدولية .

سادسا : الانفتاح على العالم ، فكريا وعلميا وسياسيا واقتصاديا ، فى عصر لم تعد العزلة فيه ممكنة ، وذلك للافادة من صداقة الأصدقاء ولمزيد من عزل الأعداء .

سابعا : إثراء الثقافة المصرية والعربية بكل جوانبها الفكرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالتجارب الانسانية أيا كان مصدرها فى ضوء قيم المجتمع المصرى ومبادئه .

ثامنا : أن الصحافة المصرية الحرة ، التي يملكها الشعب، هي وحدها القادرة على تهيئة المناخ لهذا كله ، وهو ما يستلزم الدفاع عن حريتها في مواجهة أي اعتداء أو إدانة والبعد بها عن إساءة الاستعمال وتحصينها بالوسائل التالية :

(أ) الحرص على صيانة أسرار الدولة التي يحميها القانون وعدم افشائها ، أو استغلالها في تهديد أمن البلاد أو في الاضرار بمصالحها العليا .

(ب) عدم الحصول على المعلومات والحقائق بطرق غير مشروعة ، وألا تنقل الصحافة إلى الجماهير إلا ما هو صادق وأمين وأن تمتنع عن نشر المعلومات غير الموثوق بصحتها أو تشويه المعلومات الصحيحة أو نسبة أقوال أو أفعال إلى شخص أو جهة دون الرجوع إلى المصدر . وتلتزم مصادر الأخبار والمعلومات بتيسير حصول الصحفيين على الأخبار والمعلومات الصحيحة تمكينا لهم من أداء رسالتهم في خدمة المجتمع .

(ح) عدم استغلال المهنة في الحصول بدون وجه حق على مزايا شخصية والالتزام بالموضوعية وتجنب عبارات السب والقذف والتجريح الشخصي .

(د) تأكيد سيادة القانون ومساندة العدالة فيما يتصدى له القضاء من تحقيقات ومحاكمات وذلك بأن يتجرد في نشر البيانات والمعلومات والاراء المتصلة بتحقيق مفتوح أو محاكمة جارية عن التحيز ضد المتهمين أو لهم في الدعاوى الجنائية أو الخصوم في الدعاوى المدنية وكل هذا دون إخلال بحق الصحفي في التعليق على الحادث من وجهة النظر العامة . كما يجب الالتزام بعدم نشر اسماء وصور الأحداث من المتهمين أو المحكوم عليهم حرصا على مستقبلهم وتسهيلا لاصلاحهم وعودتهم إلى المجتمع . ثم يجب أيضا أن تبتعد الصحف فيما تنشره من أخبار الجرائم عن الإثارة والمبالغة .

(هـ) احترام سمعة الاسرة والافراد ودخائل الحياة الخاصة للمواطنين إلا

ما يتصل منها بالحياة العامة ويؤثر عليها والامتناع عن نشر الفضائح الفردية والعائلية حماية للراوبط الاجتماعية وعدم نشر صور الافراد غير العموميين في غير المناسبات العامة دون موافقتهم .

(و) الالتزام بأن تنشر الصحف — بناء على طلب صاحب الشأن ما يراه تصحيحا لمعلومات سبق نشرها بدون إخلال بحق الصحفى فى التعقيب .

(ز) الالتزام الكامل بالموضوعية فى كل ما يكتب وما ينشر خاصة فى مجال النقد الذى يتناول الشخصيات العامة .

(ح) الالتزام الكامل بأن تكون جميع الإعلانات متفقة مع قيم المجتمع وأسسه ومبادئه ومع رسالة الصحافة التى تضمنها هذا الميثاق ، وهو ما يحتم الفصل الكامل بين التحرير والإعلان — وما يلزم الصحفيين بألا يعملوا فى الإعلانات . وتلتزم المؤسسات الصحفية عند نشر الإعلانات السياسية التى تقدمها الهيئات الأجنبية ، التحقق من اتفاقها مع السياسة القومية وألا تنطوى أجور هذه الإعلانات على إعانة غير مباشرة من دولة أجنبية .

(ط) احترام حق المؤلف فيما تنشره الصحف والدوريات وهو ما يستلزم بالدرجة الأولى عند اقتباس أى أثر من آثار الغير الإشارة إليه وذكر مصدره تحقيقا لأمانة المهنة .

(ى) مشاركة الصحفى لرئيس التحرير فيما قد يترتب من مسئولية على ماينشره من حقائق أو معلومات أو آراء وعدم التهرب من هذه المسئولية بدعوى أن ما نشر كان تنفيذا لتعليمات صادرة من جهة خارج الصحافة .

(ل) أسرار المهنة مصونة ، ولايجوز إفشاؤها أو الكشف عن مصادر الأخبار .

إن المؤتمر القومى العام للاتحاد الاشتراكى العربى ، وهو يعلن هذه القيم والمبادىء

والأسس « ميثاقا للشرف الصحفى » يعلن فى الوقت نفسه أن أية مخالفة له ، تعتبر مخالفة لشرف المهنة .

والمؤتمر القومى العام للاتحاد الاشتراكى العربى تملؤه الثقة بوطنية الصحافة المصرية وصدق ضميرها ، وسلامة اتجاهاتها ، فى الالتزام بقواعد هـذا الميثاق والرغبة فى تطبيقه ، وصولا بصحافة الشعب إلى ما يحقق آمال الشعب .

الحريات الصحفية العربية :

لقد أصدر المؤتمر الخامس للصحفيين العرب الذى عقد فى الجزائر فى شهر ديسمبر ١٩٧٦ بيانا حول الحريات الصحفية فى الوطن العربى أكدوا فيه اجماعهم على إعلان المبادىء التالية :

١ — حرية الصحافة جزء لا يتجزأ من الحريات العامة التى يجب النضال من أجلها وصيانتها ولا يمكن أن تتوفر الحرية للصحافة دون كفالة حق التعبير وحرية الرأى والنشر .

٢ — حرية الصحافة لا تكتمل إلا باقرار حقها فى استقاء الانباء وتدفقها ونشرها خدمة لمصالح أوسع الجماهير .

٣ — دعم حرية الصحافة يتطلب إعادة النظر فى الشروط التى تصاحب إصدار الصحف ، بحيث لا يقيد اصدارها بمانع أو شرط مسبق وعلى أن تتوافر الضمانات لتكون حرية الصحافة بهذا المعنى أداة لخدمة المصلحة الوطنية والقومية العليا ويكون البت فى موضوع إصدار الصحف من حق القضاء وحده .

٤ — لا يجوز تخويل السلطة سواء كانت حكومة أو حزبا سياسيا ، حق عزل أو نقل الصحفيين من مواقعهم الصحفية ، وتتم مساءلة الصحفى فى حالة خروجه على ميثاق الشرف الصحفى أمام نقابته أو أمام القضاء العادى على أن تتوفر له كافة الضمانات القانونية للدفاع عن نفسه ولا يجوز محاكمة الصحفى أمام المحاكم العسكرية أو الاستثنائية .

٥ — ممارسة الحريات الصحفية ترتبط إرتباطا وثيقا بكفالة حق التشكيل النقابي للصحفيين ولايجوز حل مجالس النقابات المنتخبة شرعيا بقرارات إدارية .

٦ — لا يجوز إعتقال الصحفي أو حبسه احتياطيا في قضايا الرأي ، ولا يجوز تعطيل الصحف إداريا أو مصادرتها ويعود الحق في التعطيل أو المصادرة إلى القضاء العادي وحده .

٧ — لا تتخذ الاجراءات القانونية المتعلقة بشكوى ضد صحفي أو إجراء تحقيق معه في تهمة تتعلق بالرأي إلا أمام القضاء العادي وبعد ابلاغ نقابته بذلك مسبقا ، مع تأكيد حق الدفاع عنه وبحضور ممثل عن نقابته ولا يجوز الضغط عليه لافشاء مصادر معلوماته .

٨ — لا يجوز لرؤساء التحرير أو رؤساء مجالس إدارات الصحف منع المحررين من إبداء آرائهم بحرية كاملة أو حرمانهم من حق النشر طالما أن ذلك لا يتعارض مع الدساتير والقوانين العامة وسياسة الجريدة .

٩ — لابد من تكثيف الجهود الرامية إلى تعديل قوانين المطبوعات والنشر والصحافة المعمول بها حاليا في الاقطار العربية المختلفة ، وحذف المواد المقيدة لحرية إصدار الصحف والمهام الصحفية وكذلك المواد التعسفية وخاصة مواد التعطيلات الإداريه والغاء الرقابة بشكل أنواعها .

١٠ — إيقاف قبول ونشر الإعلانات ذات الصبغة السياسية التي تؤدي إلى تزييف الحقائق وتضليل الشعب العربي وذلك حفاظا على حرية انسياب الاعلام الصادق ومساندة للصحافة في إيصال الحقائق للجماهير وتحصين الصحف والصحفيين ضد كل أشكال المغريات .

١١ — ضمان حرية الانتقال للصحفيين العرب بين كافة الاقطار العربية والغاء كل القيود المفروضة على حرية تنقلهم .

١٢ — التأكيد على حق التنظيمات النقابية الصحفية فى الأعراب عن مواقفها الاعتراضية والاحتجاجية فى حالة انتهاك الحريات الصحفية والحريات العامة والقضايا الوطنية والتعبير عن ذلك بمختلف الاساليب .

مشروع القانون الذى أعده الأستاذ عبد المنعم الصاوى ولم يقدم لمجلس الشعب.

وتهمنا من هذا القانون المواد من ٨ إلى ٢٧ وهذا نصها : —

مادة (٨) : تتخذ الصحف التى تصدر فى جمهورية مصر العربية إحدى الصور التالية :

(أ) الصحف التى يصدرها الاتحاد الاشتراكى العربى أو منشآته وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة .

(ب) الصحف التى تصدر عن أشخاص طبيعيين أو اعتباريين تتخذ شكل الشركات المساهمة ، ويستثنى من هذا الحكم الصحف التى تصدرها الأحزاب أو الهيئات العامة أو الجهات العلمية أو النقابات أو الاتحادات ، والصحف التى يوافق المجلس الأعلى للصحافة على استثنائها من اتخاذ هذا الشكل ، فى حدود الضوابط والشروط التى يضعها المجلس .

(ج) تلتزم الصحف القائمة فى تاريخ العمل بهذا القانون والتى يسرى عليها حكم الفقرة (ب) من المادة السابقة باتخاذ شكل الشركة المساهمة فى خلال ثلاثة أشهر من تاريخ نشر هذا القانون ويتوقف صدورها بمجرد انقضاء هذه المدة دون استكمال شكلها الجديد . ويسقط الترخيص الصادر بالصحيفة بانقضاء ستة أشهر من تاريخ نشر هذا القانون إذا لم تتخذ الصحيفة شكل الشركة المساهمة .

وتلتزم الصحف التى تطلب استثناءها من اتخاذ شكل الشركة المساهمة بتقديم طلب بذلك إلى المجلس الأعلى للصحافة فى خلال عشرة أيام من تاريخ نشر هذا القانون . فإذا لم يوافق المجلس الأعلى للصحافة على هذا الاستثناء خلال ثلاثة أشهر من تاريخ نشر القانون يسقط الترخيص بإصدارها .

ويعاقب كل من يخالف حكم هذه المادة بغرامة لا تقل عن مائتي جنيه ولا تتجاوز خمسمائة جنيه .

(د) يستثنى من هذا الحكم كذلك ، الصحف التي تصدر عن المنظمات أو الاتحادات الدولية أو الاقليمية ، بشرط ألا يتنافى ما تنشره مع سياسة الدولة ، أو يؤثر على أخلاقيات المجتمع .

ويجوز أن تصدر سفارات الدول صحفا بعد موافقة وزير الاعلام ، ويكون له حق سحب الترخيص بصدورها إذا نشرت ما يتنافي مع سياسة الدولة .

وتلتزم الصحف الحالية بالتقدم إلى وزير الإعلام بطلب هذا الاستثناء خلال خمسة عشر يوما من صدور هذا القانون ، فإذا لم يوافق الوزير على هذا الاستثناء خلال شهر من نشر القانون سقط الترخيص باصدارها كما يسقط عند أية مخالفة لشروط الترخيص باصدارها .

مادة (٩) : يعين الاتحاد الاشتراكي العربي رئيس ونصف أعضاء مجلس إدارة المنشأة الصحفية التابعة له ويكون من بينهم عضوا متندبا أو أكثر . والنصف الثاني ينتخب المحررون نصفهم . وينتخب باقي العاملين النصف الآخر . ويتولى المجلس جميع التصرفات القانونية للمنشأة ويمثله رئيسه .

مادة (١٠) : تكون أسهم الصحف التي تتخذ شكل شركات مساهمة جميعها إسمية ومملوكة لمصريين دائما ولا يقل رأسمال الشركة المدفوع عن مائة ألف جنيه إذا كانت يومية ، وعشرين ألف جنيه إذا كانت أسبوعية ، يودع بالكامل في أحد البنوك المصرية . ولا يجوز أن تجاوز ملكية الشخص الواحد في أسهم الشركة نسبة ١٠ ٪ من قيمة الأسهم بشرط أن لا تزيد عن خمسمائة جنيه .

مادة (١١) : يتكون مجلس إدارة الصحف المبينة بالمادة السابقة من عدد من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد عن ١١ طبقا لما يحدده النظام

الأساسى للشركة ويشترط فى أعضاء مجلس الإدارة والمسئولين عن الإدارة أن يكونوا جميعا مصريين . وينتخب نصف أعضاء المجلس من بين المساهمين بواسطة الجمعية العمومية للمساهمين وفقا لأحكام قانون الشركات المساهمة . وينتخب العاملون بالمنشأة النصف الثانى من أعضاء المجلس من بينهم على أن يكون اثنان منهم على الأقل من المحررين . وتكون مدة عضوية المجلس خمس سنوات ويجوز تجديد انتخاب الأعضاء . ويقوم مجلس الإدارة في اول اجتماع له بانتخاب رئيسه والعضو المنتدب وفقا لأحكام قانون الشركات المساهمة والنظام الأساسى للمنشأة .

مادة (١٢) : يحدد عقد تأسيس المنشاة الصحفية أغراضها ، كما يحدد أسماء رئيس مجلس الإدارة المؤقت من بين المساهمين . وتكون مدة هذا المجلس ستة أشهر على الأكثر من تاريخ استكمال إجراءات التأسيس يتم فى خلالها انتخاب مجلس الإدارة وفقاً للاوضاع المنصوص عليها فى المادة السابقة .

مادة (١٣) : لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة في أكثر من منشاة صحفية.

مادة (١٤) : يضع وزير الاعلام بالاتفاق مع وزير التجارة نموذجا للعقد الابتدائى للمنشأة الصحفية التى تتخذ شكل شركة مساهمة ونظامها الأساسى ويصدر بهذا النموذج قرار من رئيس الجمهورية .

مادة (١٥) : إذا أصدرت الصحف الجديدة المشار إليها فى المادة العاشرة اسهما جديدة بعد التأسيس ، يكون للعاملين بها الاولوية المطلقة في تلك الأسهم الجديدة ويسرى هذا الحكم عند طرح سندات للاكتتاب العام للجمهور ، وذلك وفقا للقواعد التى يحددها مجلس الإدارة .

مادة (١٦) : يجب أن يشتمل عقد إنشاء الصحيفة على اسم رئيس التحرير ويجب أن

يكون عضوا بنقابة الصحفيين بالإضافة إلى البيانات الواردة في القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ والقوانين المعدلة له ويستثنى من عضوية النقابة رؤساء تحرير الصحف المهنية والتخصصية ، بناء على قرار يصدر بهذا الاستثناء من وزير الاعلام .

مادة (١٧) : يكون للمنشأة الصحفيه التابعة للاتحاد الاشتراكى مجلس تحرير يعين الاتحاد الاشتراكى العربى رئيسه ونصف أعضائه بحكم مناصبهم ويتم انتخاب النصف الآخر من المحررين ويجب أن يكون نصفهم لمن تقل مدة عملهم بالصحافة عن ١٥ سنة .

مادة (١٨) : يكون للمنشأة الصحفية التى تتخذ شكل شركة مساهمة ، مجلس تحرير برئاسة رئيس التحرير ويعينه مجلس الإدارة كما يعين نصف أعضاء المجلس بحكم مناصبهم ويتم انتخاب النصف الآخر من المحررين ويجب أن يكون نصفهم ممن تقل مدة عملهم بالصحافة عن ١٥ سنة .

مادة (١٩) : يشترط فى رئيس وأعضاء مجلس التحرير أن يكونوا أعضاء فى نقابة الصحفيين .

مادة (٢٠) : يضع مجلس التجرير السياسة العامة للتحرير ويشرف على تنفيذها وذلك فى إطار السياسة العامة للمنشأة التى يضعها مجلس الإدارة ، وتكون أعمال إدارة التحرير الدورية من سلطات رئيس التجرير ومعاونيه .

مادة (٢١) : يتولى الجهاز المركزى للمحاسبات مراجعة ميزانية أى منشأة صحفية ويبدى ملاحظاته على تقرير مراقب الحسابات ويقدم تقريرا بذلك للمجلس الأعلى للصحافة .

ويجوز للمجلس الأعلى للصحافة أن يكلف الوحدة المالية بالأمانة العامة للمجلس بمراجعة ميزانية أية صحيفة .

مادة (٢٢) : يجب على كل من يريد أن يصدر صحيفة أن يقدم اخطارا كتابيا بذلك وفقا للنموذج المرفق (رقم ٢) إلى وزارة الاعلام فاذا صدرت الصحيفة دون تقديم هذا الإخطار عوقب صاحبها بالحبس مدة لاتتجاوز ستة شهور وبغرامة لاتزيد على مائتى جنيه أو باحدى هاتين العقوبتين فضلا عن تقرير إغلاق الصحيفة .

ويجب إعلان وزارة الإعلام كتابة بأى تغيير يحدث فى البيانات التى تضمنها الإخطار قبل حدوثه بثمانية أيام على الأقل . فاذا طرأ هذا التغيير على وجه غير متوقع وجب إعلان وزارة الإعلام به في موعد أقصاه ثمانية أيام على الأكثر من تاريخ حدوثه ، والا تعرض صاحب الجريدة للعقوبات الورادة في الفقرة السابقة .

مادة (٢٣) : تفحص وزارة الاعلام الاخطارات المنصوص عنها فى المادة السابقة قبل تحويلها إلى المجلس الأعلى للصحافة ليبدى رأيه كتابة فى إصدارها سواء بالموافقة أو بالاعتراض إن رأى محلا لذلك خلال شهرين من تقديم الإخطار المستوفى كافة البيانات المطلوبة . فاذا انقضت هذه المدة دون أن يبدى رأيه قبولا أو رفضا يعتبر ذلك ترخيصا بصدورها . ويعلن المجلس الأعلى للصحافة مقدم الاخطار ووزارة الإعلام بذلك كتابة .

وتنظر محكمة القضاء الإدارى فى الطعون المقدمة فى قرارات المجلس الأعلى للصحافة .

مادة (٢٤) : إذا لم تظهر الصحيفة خلال الثلاثة أشهر التالية لتقديم الاخطار أو إذا لم تصدر إطلاقا خلال ستة شهور من تاريخ آخر عدد اعتبر الاخطار كأن لم يكن ويصدر بذلك قرار من وزير الإعلام .

مادة (٢٥) : تعتبر الموافقة على إصدار صحيفة إمتيازا شخصيا لا تنقل ملكيته بأى صورة من صور نقل الملكية .

وأى تصرف يتم بالمخالفة لحكم هذه المادة يعتبر باطلا ويعاقب المخالف بغرامة لاتقل عن مائتي جنيه ولا تتجاوز خمسمائة جنيه .

مادة (٢٦) : يجب أن تتضمن كل عدد من الصحيفة البيانات الآتية : —

(أ) اسم رئيس مجلس الإدارة .
(ب) اسم رئيس التحرير .
(ج) اسم المطبعة التى طبع بها .
(د) تاريخ صدور العدد .

مادة (٢٧) : عند تداول أى عدد من الصحيفة أو ملحق للعدد يجب على رئيس التحرير أو المدير المسئول أن يسلم لكل من المجلس الأعلى للصحافة ووزارة الاعلام ست نسخ موقعا عليها منه . وكل مخالفة لحكم هذه المادة يعاقب عليها بغرامة قدرها مائتان من الجنيهات فضلا عن إلزام المخالف بالإيداع .وفي حالة عدم الايداع للجهتين المذكورتين لمدة ستة شهور يعتبر الاخطار عن الصحيفة كأن لم يكن ويصدر بذلك قرار وزير الاعلام .

الفصل الرابع

الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية

ملحق :(الأرشيف الصحفى)

الهيكل التنظيمى للمؤسسة الصحفية هو الكيان المتكامل الذى يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية بغية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التى تحقق فى النهاية إنتاج المؤسسة وعملها وهدفها .

وبشىء من التبسيط يمكننا أن نقسم أنواع التنظيم الإدارى بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية : أولها التنظيم المركزى أو الهرمى حيث تتدرج السلطة من قمة الهرم إلى قاعدته . وخير مثال لهذا النوع[1] من التنظيم هو المؤسسة العسكرية ، ومن الواضح أن هذا النوع لا ينجح إذا طبق على الصحف. وثمة نوع آخر من التنظيم هو التنظيم الوظيفى حيث تعطى السلطة حسب مستويات العمل أو الخدمات الخاصة ، وبحيث يكون لكل وظيفة سلطتها النهائية الخاصة بها . بيد أن هذا النوع من التنظيم لا يصلح للصحافة ، ذلك لان الإدارات المختلفة بدلا من أن تتعاون مع بعضها البعض لتجتاز المصاعب التى تتعرض لها فإنها تتقوقع . أما النوع الثالث من التنظيم فهو عبارة عن مزيج من التنظيمين السابقين ويعرف بالتنظيم الهرمى الوظيفى . وفيه تكون الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية . ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى . ولكن لكل مدير من هؤلاء المديرين ولكل رئيس منهم مسئوليته وسلطته داخل قسمه . إن هذا النوع من التنظيمات هو بلا شك

---

(١) د . خليل صابات . محاضرات في تنظيم الصحف وادارتها جامعة بغداد عام ١٩٧٣ .

الأنسب للصحف فانه يتيح الرقابة على الأقسام . وفى نفس الوقت يسمح بحرية العمل داخل القسم .

وعلى سبيل المثال فان مدير القسم الميكانيكى قد يكون رئيساً لرئيس عمال قاعة جمع الحروف ، ولكن الأخير هو السلطة الأخيرة فيما يختص بأمور هذه القاعة . فرجاله ومرؤسوه يعرضون مشاكلهم عليه مباشرة لا على مدير القسم الميكانيكى ولا على المدير التجارى أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة الصحفية . وإذا قيل لمدير التحرير أن موزعى الصحيفة يطوونها بحيث تتمزق الصحفة الأولى قبل أن يتسلمها القارىء فإنه سوف يطلب من مدير التوزيع أن يعطى تعلياته إلى الموزعين أو أنه يسأل المدير التجارى بأن يتصل بمدير التوزيع . إن توزيع السلطة على الأقسام المختلفة يتيح لكل قسم من الأقسام الصحفية أن يعمل مستقلا ، فى حين أن التنظيم الهرمى بين رؤساء الأقسام يجعل التنسيق والتعاون ممكناً بينهم .

ومما لاشك فيه أن العوامل المؤثرة فى اختيار الهيكل التنظيمى يختلف من مجتمع لآخر ومن صحيفة لأخرى . وتختار كل صحيفة الهيكل التنظيمى لها بما يتفق وطبيعتها وظروفها الخاصة . فشكل التنظيم الذى يصلح لصحيفة قد لا يصلح لصحيفة أخرى . وبصفة عامة يظهر فى الصحف الكبرى وفى المجتمعات المتقدمة نمط المؤسسة المتسمة بالعمومية والحيادية والتخصص ، أما فى الصحف الصغرى وفى المجتمعات المتخلفة يظهر نمط الإدارة الذاتية والهلامية وغير المتخصصة . وهو أمر يتفق وطبيعة التطور وحركة التاريخ ،

فعندما نقارن مثلا إدارة روز اليوسف[1] عام ١٩٢٥ بادارتها بعد نصف قرن عام ١٩٧٥ يبدو لنا الفرق شاسعا فى طبيعة الإدارتين .

ذكرت السيدة روز اليوسف فى تنظيم وإدارة مجلتها عندما أصدرتها عام ١٩٢٥ أن إبراهيم خليل تولى الجانب الإدارى فى المجلة أما التحرير فتولا زكى طليمات ومحمد التابعى ومحمود عزمى ، أما أحمد حسن فإنه يعاون القسمين بما عهد فيه من تكاسل. ثم تخلف عن الميدان بعد قليل محمود عزمى وبقى الآخرون .

وطبعت السيدة روز يوسف « دفاتر اشتراكات » للمجلة كل دفتر منها يحتوى على عشرة اشتراكات كل منها بستين قرشاً فى العام ، فإذا وزعت هذه الاشتراكات كانت مبلغاً طائلا بلغة ذلك الوقت . ولكن ماذا كان من شأن هذه الاشتراكات ؟ إنها تقرر النتائج فتقول : « وكان طوافنا على المشتركين — أو بالحرى على من عندهم دفاتر الاشتراكات — مهمة شاقة مضنية وقد وزعنا هذه العملية علينا جميعاً فكنا نضرب فى آفاق القاهرة طولا وعرضا ، وكنا نجتمع آخر كل يوم فى الإدارة وعلى وجوهنا علامات اليأس الشديد وكل منا يروى ما صادفه فى نهاره من المتاعب والمشاق وصعود درجات المنازل العديدة والعودة بالقليل التافه من النقود » .

غير أن هذه الصدمة كانت مروعة حين علمت من المتعهد أن الأصول تتلخص فى أن حضرة المتعهد لا يدفع ثمن العدد الأول إلا بعد تسلم العدد الثانى ولا يدفع ثمن الثانى إلا بعد تسلم الثالث وهكذا .

---

(١) د . إبراهيم عبده — مرجع سابق — ص ٨١ ، ٨٢ ، ٨٣.

ولم يكن بد من أن تعود السيدة روز اليوسف إلى توزيع اشتراكات جديدة حتى تحصل على المال لتصدر العدد الثانى ، وقد استطاعت بذلك وبالاقتراض من هنا وهناك أن تنال ما يكفى لاصدار العدد الجديد ، غير أن المفاجأة المحزنة حقا أن المبيع من العدد الثانى كان قليلا ، وأخذ هذا الهبوط يزداد عدداً إثر عدد فضت الصحيفة بالطبع والسابقة تتحسس الأسباب حتى تأكدت أن «الأدب العالى» ليس له سوق نافقة ، وأن مجلتها فى حاجة إلى تعديل فى الإخراج والتحرير حتى لا يرد لها المتعهد جميع النسخ كما حدث فى العدد السابع عشر .

وقد كادت روز اليوسف تتوقف عن الصدور بعد الخسائر الفادحة التى مرت بها لولا أنها نالت جائزة فى التمثيل قدرها ثمانون جنيها كانت كافية لاقالة عثرتها وإصدار الصحيفة فى ثوب جديد » .

إن من يقارن هذه الصورة بصورة إدارة روز اليوسف كمؤسسة لها إدارتها وفنيوها وخبراؤها عام ١٩٧٥ يدرك الفرق الذى قطعته إدارة المؤسسة الصحفية فى نصف قرن . أو عندما نقارن كيف كانت توزع السيدة روز اليوسف صحيفتها عام ١٩٢٦ بشركة توزيع الأهرام بعد نصف قرن يمكننا أن ندرك مدى التقدم الذى أحرزته إدارة المؤسسات الصحفية بصفة عامة .

والإدارات الرئيسية فى المؤسسة الصحفية غالباً ما تشمل :

١ — إدارة التحرير .

٢ — إدارة الإعلانات .

٣ — إدارة المطابع .

٤ — إدارة التوزيع .

والإدارة المساعدة هى :

١ — إدارة الشئون الإدارية .

٢ — الإدارة المالية .

٣ — المخازن والمشتريات .

٤ - الإحصاء والمتابعة .

٥ — إدارة شئون العاملين .

وتتعدد الإدارات الفرعية وفق ظروف كل مؤسسة صحفية ، ووفق تعدد أوجه نشاطها فتظهر فى المؤسسات الحديثة إدارات جديدة مثل :

١ — إدارة الكمبيوتر .

٢ — إدارة الميكروفيلم .

٣ — إدارة المطابع التجارية .

٤ — إدارة توزيع الكتب .

والحقيقة التى لا يمكن إغفالها أن قسم التحرير أو إدارة التحرير هى أهم أقسام المؤسسة الصحفية . ولكن أمام هذه الحقيقة ينبغى ألا تضيع الحقائق الأخرى ، وهى أن جهود التحرير لا تتم ولا تؤدى دورها بغير الأقسام الأخرى .

«وجهاز التحرير الذى يحرك خيوط العاملين بالصحيفة[1] ويجمعها كلها فى شكل « جريدة » فى عدد معين من الصفحات وتصدر فى لحظة معينة. هذا الجهاز هو واحد من الأجهزة الضخمة التى تقوم عليها المؤسسات الصحفية. وليس هو الجهاز الوحيد الذى يتوفر بقيادته الضمان الكافى لإصدار الجريدة وضمان وصولها إلى أيدى الناس أولا، ثم ضمان البقاء على قيد الحياة ثانياً. فهناك إلى جانب هذا الجهاز أجهزة هامة متعددة تأتى تحت أسماء متعددة مثل الإدارة، والإعلان، والمطابع، والتوزيع. وكل جهاز منها يعتبر العامل المساعد الأساسى للجهاز الصحفى التحريرى. كم من صحف ناجحة من الناحية التحريرية، ولكنها فشلت فى الاستمرار، لأن أجهزتها الأخرى كلها، أو إحداها، فشل فى آداء رسالته، أو لم يكن بالكفاية التى تتناسب مع كفاية التحرير. وعلى المحرر أن يدرك ذلك وأن يعيه وأن يساعد الأقسام الأخرى على أداء عملها بصورة تكمل ما بذله من جهد إذا كان حريصاً على أن تظل وظيفته قائمة، أو أن يحقق جهده النتائج المادية التى يتطلع إليها.

وعلى سبيل المثال فالإدارة يهمها أن لا تتكبد المؤسسة خسائر لمجرد الإهمال أو سوء التصرف من جانب المحررين فى المصروفات اللازمة لهم لتغطية الأنباء.

والتوزيع يهمه أن تسلم له الجريدة فى مواعيد تسمح للعاملين بجهازه

---

(١) جلال الحمامصى — من الخبر إلى الموضوع الصحفى — دار المعارف — ١٩٦٥ — ٣٠، ٣١.

بتوصيل الجريدة إلى أيدى القراء فى كل ركن من أركان البلد فى الوقت الذى يحقق أحسن النتائج فى التوزيع . والمطابع يهمها أن تصل إليها المادة المكتوبة والصورة المعدة للنشر فى الإطار النهائى النظيف والذى روجع مراجعة تامة بحيث لا يسبب الخطأ والإهمال إعادة الجمع أو عمل الكليشهات من جديد ؛ ذلك لأن هذا الخطأ تتسبب عنه الخسائر المادية بالإضافة إلى تعطيل العمل وتأخير طبع الجريدة .

والإعلان يهمه أن يتعاون مع التحرير فى إبراز الجريدة فى أحسن صورها لترتفع أرقام توزيعها ، لأن هذا الارتفاع ، بالإضافة إلى السمعة الطيبة التي تكتسبها الجريدة ، يفتح أبواب المعلنين أمام مندوبى الإعلانات » ويقدم فيليب جيلارد[1] تصوره لتنظيم مبسط لإدارة التحرير فى صحيفة يومية قومية وأخرى إقليمية على النحو الآتى :

---

(1) Philippe Gaillard - Technique du Jansnelisme - deuxiene editión - Presses Universitaires De France - paris-1976. p. 20-21

١ — تنظيم مبسط للتحرير فى صحيفة يومية على المستوى القومى

رئيس التحرير

قسم الرياضة	قسم الأخبار العامة	قسم الأخبار المحلية	سكرتير تحرير « للماكيت »	قسم الأخبار الخارجية
• رئيس قسم	• رئيس قسم	• رئيس قسم		• رئيس قسم
• مخبرون	• مخبرون	• محررون		• مخبرون
		• مراجعون		• محررون من ذوى الكفاءة

سكرتارية تحرير — التحقيقات الصحفية

• قسم الماجريات والصفحات المتخصصة • قسم التصوير • قسم الاختزال

٢ — تنظيم مبسط للتحرير فى صحيفة يومية اقليمية

رئيس التحرير

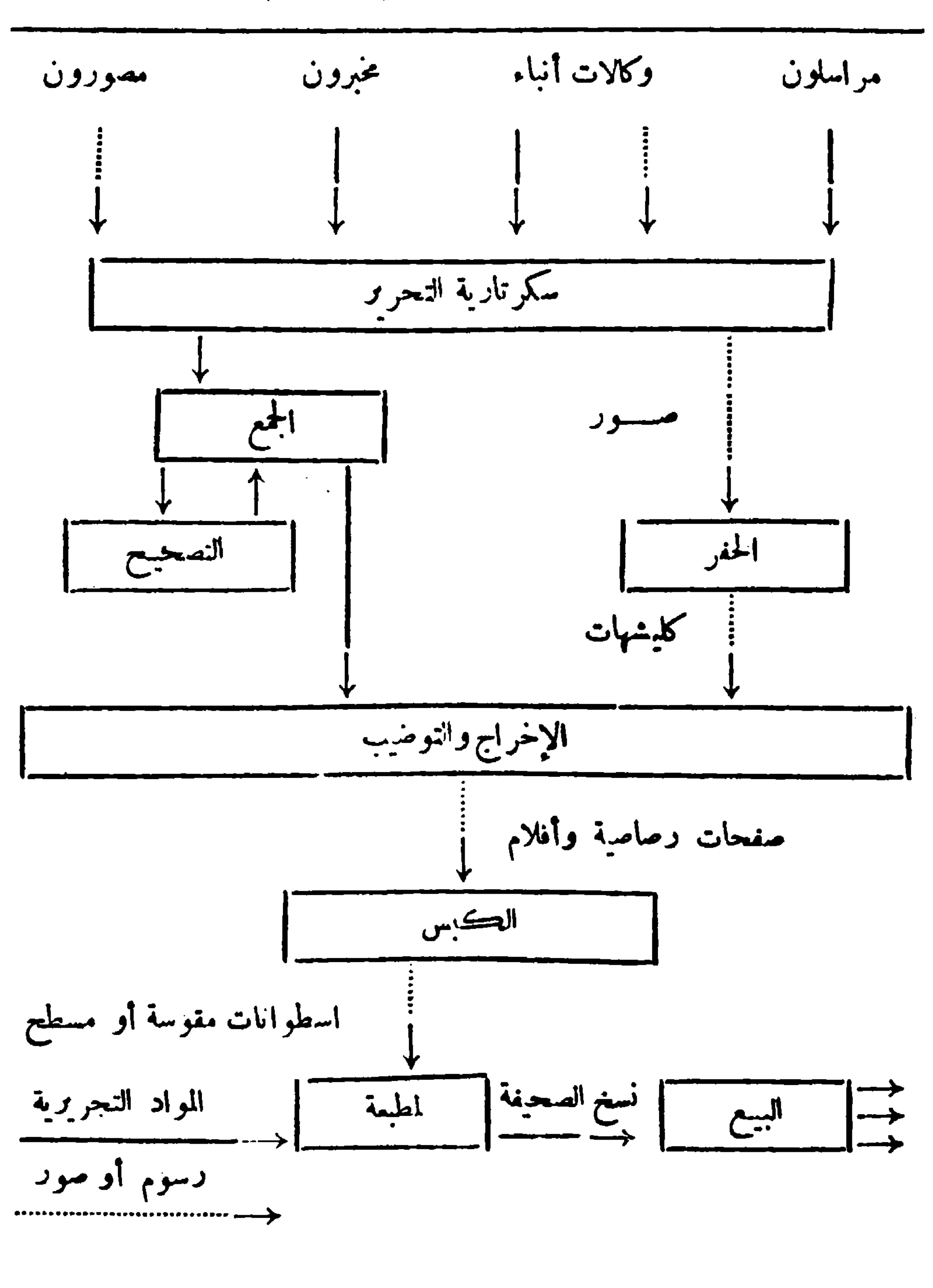
قسم الطبعة المحلية	قسم الطبعة الوطنية	قسم الأخبار العامة	قسم الرياضة
• رئيس قسم	• رئيس قسم	• رئيس قسم	• رئيس قسم
• مخبرون	• مخبرون	• محررون لهم خبرة	• مخبرون
• محررون	• محررون		
	• مراسل		

محررون من ذوى الكفاءة

سكرتارية تحرير — التحقيقات الصحفية

• قسم الماجريات والصفحات المتخصصة • قسم التصوير • قسم الاختزال

ويبين الشكل [1] التالى دورة المادة الصحفية حتى طبعها فى صحيفة يومية



(١) المرجع السابق P. 104

وإذا قارنا هذا التصور الخاص لتنظيم صحيفة يومية قومية بإدارة تحرير جريدة الأهرام فإننا نجد أن إدارة تحرير الأهرام تضم أقساما رئيسية تعمل تحت قيادة رئيس التحرير هي :ـ

— السكرتارية المركزية .
— السكرتارية الفنية .
— الأخبار
— التصوير
— القسم الخارجي
— التحقيقات .
— الأبواب الثابته والعدد الأسبوعي .

ومن هـذه الأقسام تتفرع شبكة التحرير ، كما يتبع قسم المعلومات (الأرشيف) إدارة التحرير . أما التحرير على مستوى الأهرام كمؤسسة وليس الجريدة وحدها فإن تحرير الأهرام الاقتصادى (المجلة نصف الشهرية التي تصدرها مؤسسة الأهرام) وتحرير مجلة الشباب وعـلوم المستقبل (الشهرية) وتحرير مجلة السياسة الدولية (الفصلية) يمثل إدارات متعددة للتحرير على مستوى المؤسسة الصحفية .

ومن مجرد المقارنة بين التصور الخاص بتنظيم التحرير فى صحيفة يومية قومية والتحرير فى صحيفة الأهرام نتبين ضخامة إدارة التحرير فى الأهرام باعتبارها صحيفة قومية كبيرة . فمثلا الأقسام الثلاثة التى تقع فى تنظيم «فيليب جيلارد» المبسط وهى: الرياضة ، والأخبار العلمية ، والأخبار

المحلية، يضمها جميعا قسم الأخبار فى الأهرام ويزيد عليها الحوادث والماجريات وغير ذلك . كذلك نتبين أن الاختزال كقسم فى تنظيم «فيليب جيلارد» ليست له جدوى فى الأهرام .

نماذج للهياكل التنظيمية المؤسسات الصحفية :

أولا : وكالات الأنباء :

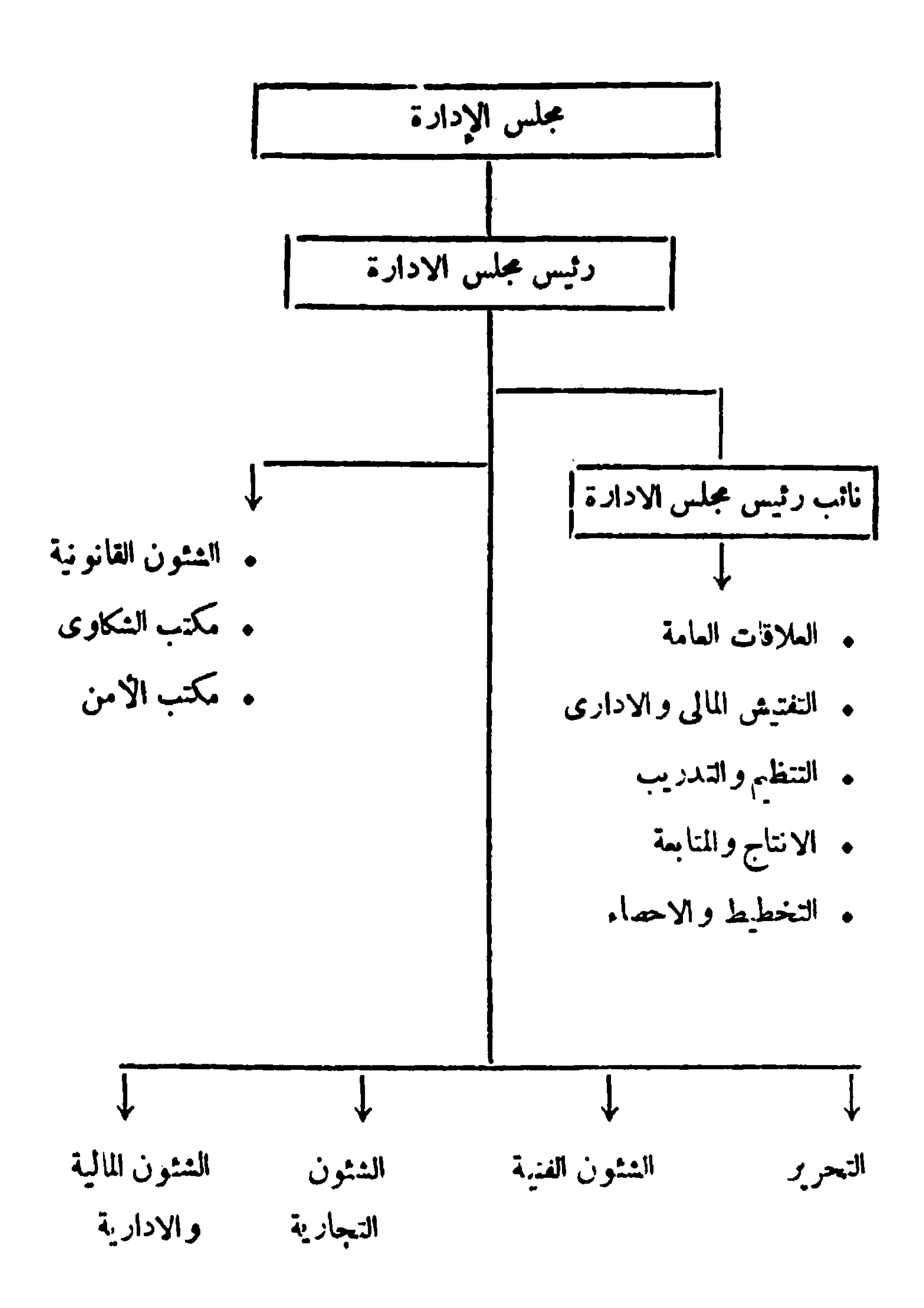
ونضرب بوكالة أنباء الشرق الأوسط[1] نموذجا لهيكلها التنظيمى مع مقارنته بالهيكل التنظيمى لوكالة الأنباء الفرنسية .

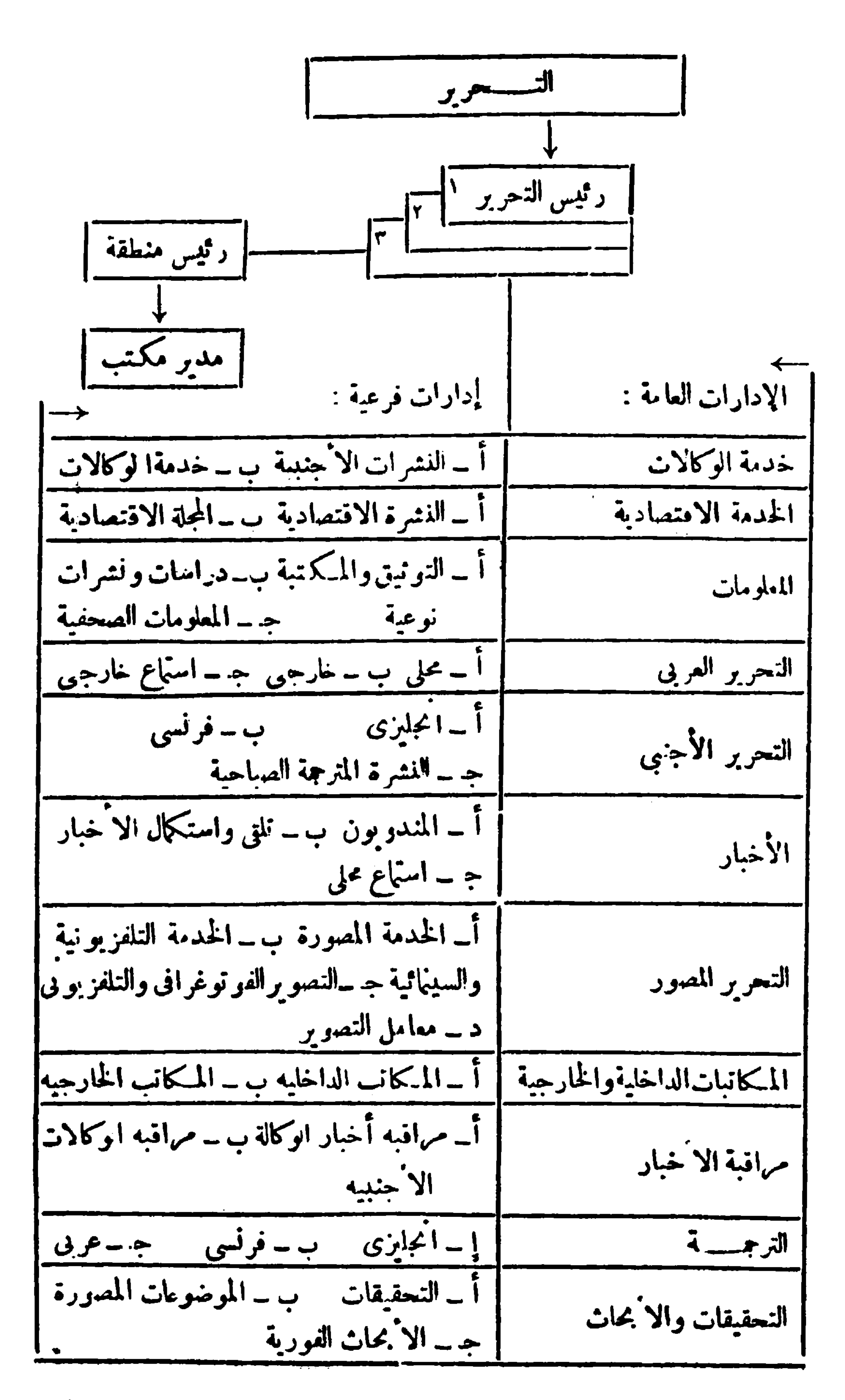
تبين الخرائط التنظيمية التالية الهيكل التنظيمى لوكالة أنباء الشرق الأوسط وفق آخر تنظيم لها فى منتصف عام ١٩٧٥ .

---

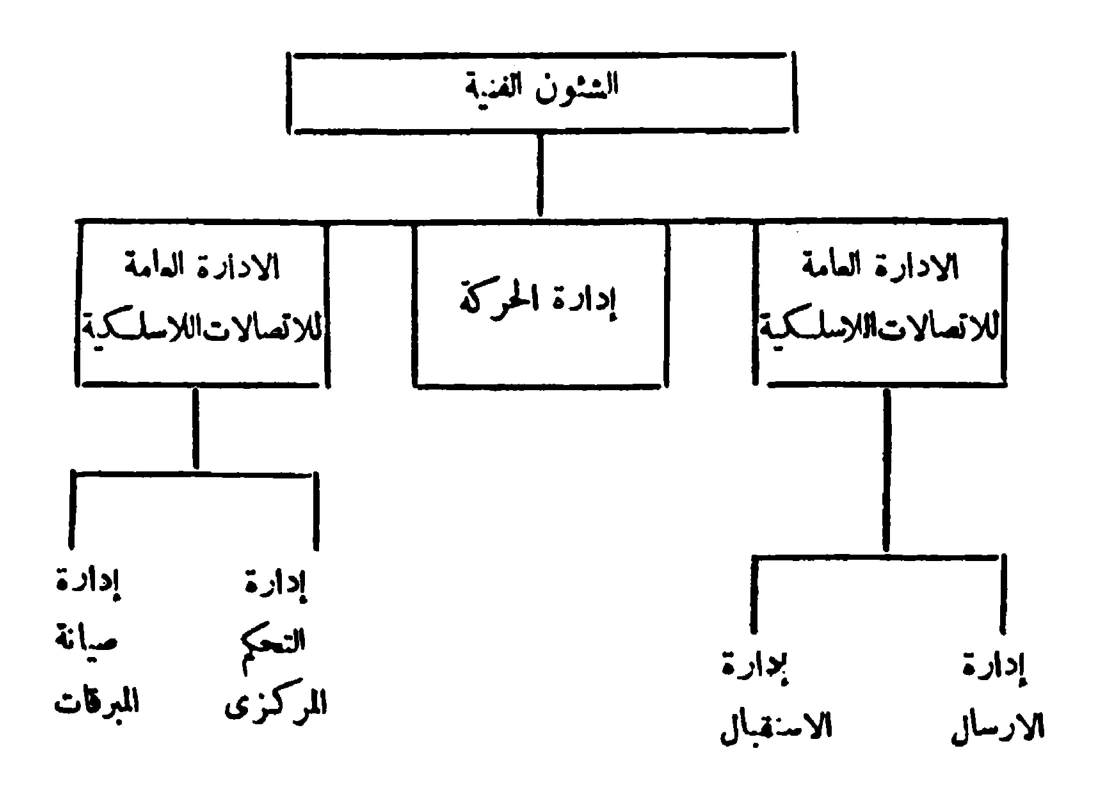
(١) بعد محاولات متواضعة من صحفيين ومفكرين مصريين في إنشاء وكالة أنباء مصرية صدر فى يناير عام ١٩٥٦ قانون بانشاء شركة وكالة أنباء الشرق الأوسط برأسمال يبلغ ٢٠ ألف جنيه مساهمة من المؤسسات الصحفية المصرية : الأهرام — أخبار اليوم — دار الهلال — دار التحرير . وبعد ذلك تحولت إلى شركة توصية تحت إدارة كمال الدين الحناوى . وفى مايو ١٩٦٢ آلت الوكالة إلى المؤسسة العامة للانباء والتوزيع . ومن ثم أصبحت إحدى شركات القطاع العام. ثم أصبحت جهازاً تابعا لوزير الإرشاد القومى عام ١٩٦٦ ،ولم تفلح فى عام ١٩٦٧ محاولة استبدال ملكايتها وأسمها باسم وكالة الصحافة العربية المتحدة . وبعد صدور قرار بتصفية أنباء الشرق الأوسط ألغى القرار واستمرت الوكالة .

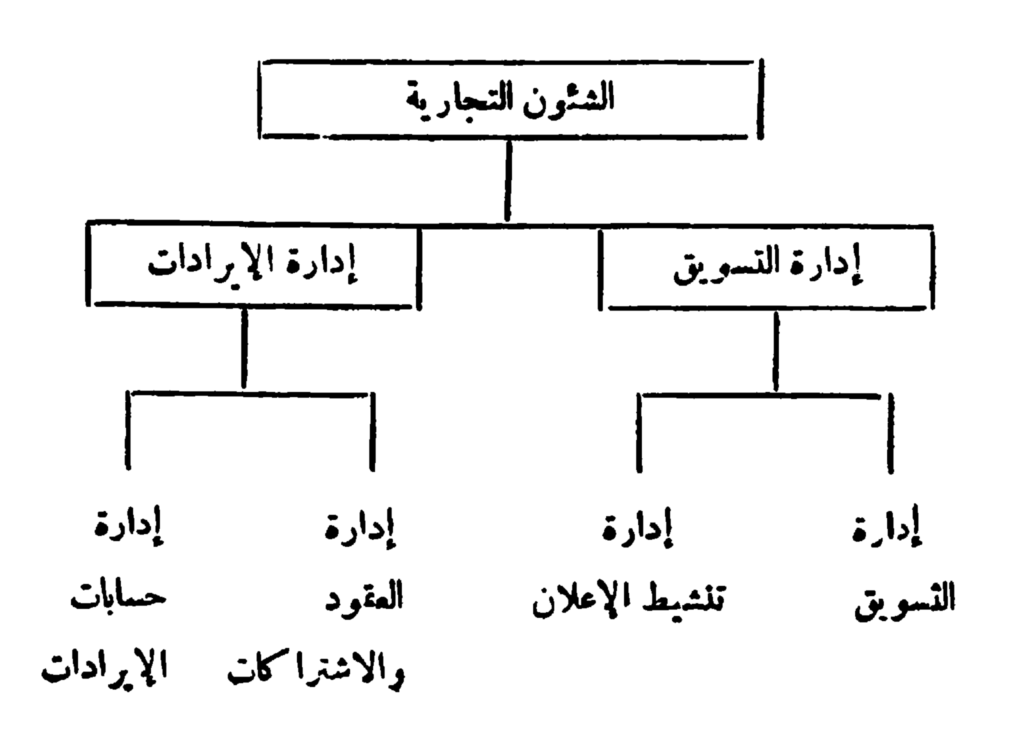
ثم فى عام ١٩٧١ صارت تبعيتها لاتحاد الإذاعة والتلفزيون ومنذ عام ١٩٧٣ زاد رأسمالها عن مليون جنيه . بل إن المبنى الجديد للوكالة تزيد تكاليفة عن مليون جنيه ومن المقرر أن يزود بأجهزة حديثة وعصرية .

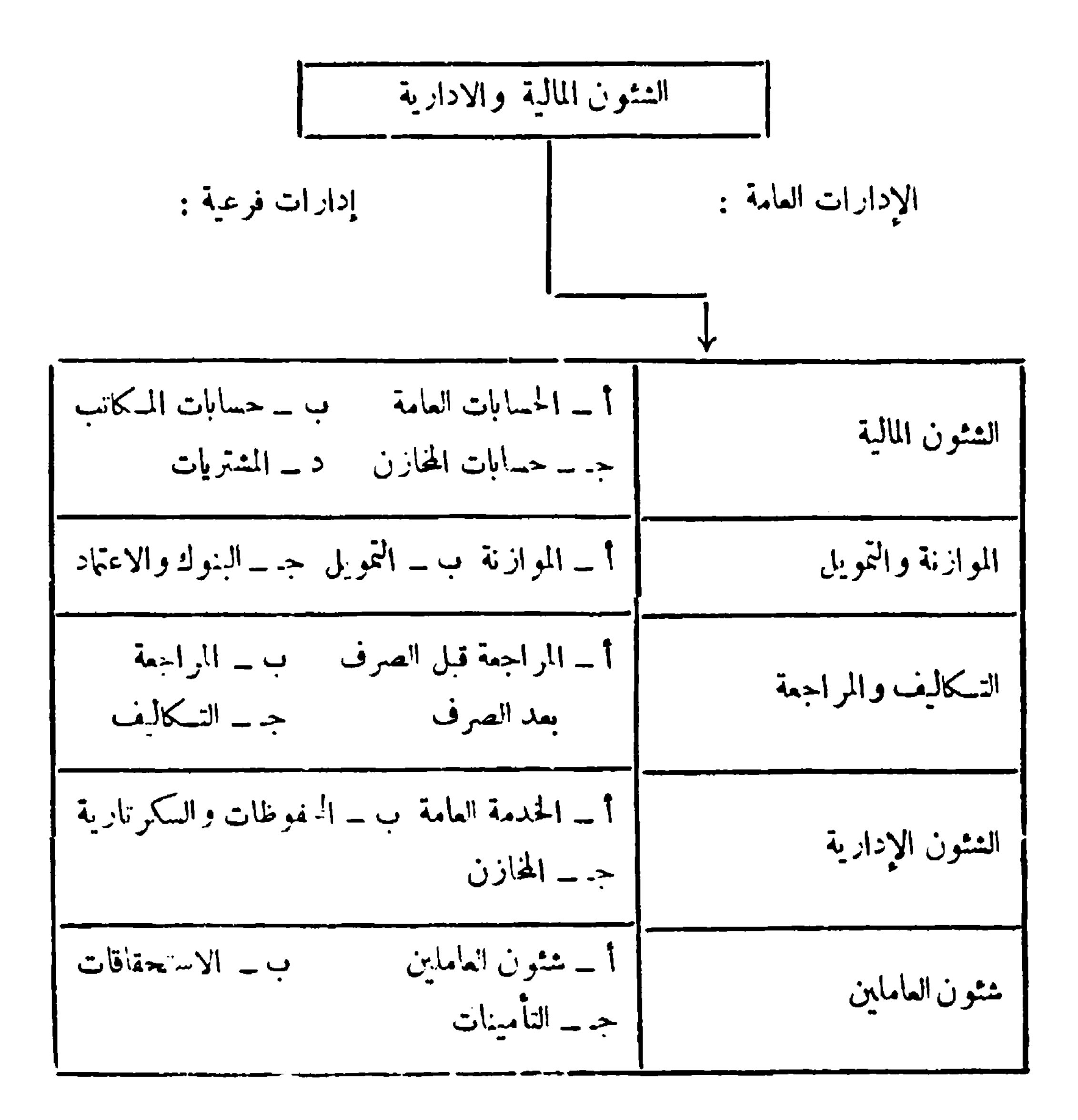

مجلس الإدارة
رئيس مجلس الادارة
نائب رئيس مجلس الادارة
• العلاقات العامة
• التفتيش المالى والادارى
• التنظيم والتدريب
• الانتاج والمتابعة
• التخطيط والاحصاء
• الشئون القانونية
• مكتب الشكاوى
• مكتب الأمن
التحرير
الشئون الفنية
الشئون التجارية
الشئون المالية والادارية



الإدارات العامة :	إدارات فرعية :
خدمة الوكالات	أ ـ النشرات الأجنبية ب ـ خدمة الوكالات
الخدمة الاقتصادية	أ ـ النشرة الاقتصادية ب ـ المجلة الاقتصادية
المعلومات	أ ـ التوثيق والمكتبة ب ـ دراسات ونشرات نوعية ج ـ المعلومات الصحفية
التحرير العربي	أ ـ محلي ب ـ خارجي ج ـ استماع خارجي
التحرير الأجنبي	أ ـ انجليزي ب ـ فرنسي ج ـ النشرة المترجمة الصباحية
الأخبار	أ ـ المندوبون ب ـ تلقي واستكمال الأخبار ج ـ استماع محلي
التحرير المصور	أ ـ الخدمة المصورة ب ـ الخدمة التلفزيونية والسينمائية ج ـ التصوير الفوتوغرافي والتلفزيوني د ـ معامل التصوير
المكاتبات الداخلية والخارجية	أ ـ المكاتب الداخليه ب ـ المكاتب الخارجيه
مراقبة الأخبار	أ ـ مراقبه أخبار الوكالة ب ـ مراقبه الوكالات الأجنبيه
الترجمـــة	إ ـ انجليزي ب ـ فرنسي ج ـ عربي
التحقيقات والأبحاث	أ ـ التحقيقات ب ـ الموضوعات المصورة ج ـ الأبحاث الفورية


الشئون الفنية
الادارة العامة للاتصالات اللاسلكية
إدارة الحركة
الادارة العامة للاتصالات اللاسلكية
إدارة التحكم المركزى
إدارة صيانة المبرقات
إدارة الارسال
إدارة الاستقبال


الشئون التجارية
إدارة التسويق
إدارة الإيرادات
إدارة التسويق
إدارة تنشيط الإعلان
إدارة العقود والاشتراكات
إدارة حسابات الإيرادات



الشئون المالية والادارية

الإدارات العامة :	إدارات فرعية :
الشئون المالية	أ ـ الحسابات العامة ب ـ حسابات المكاتب جـ ـ حسابات المخازن د ـ المشتريات
الموازنة والتمويل	أ ـ الموازنة ب ـ التمويل جـ ـ البنوك والاعتماد
التكاليف والمراجعة	أ ـ المراجعة قبل الصرف ب ـ المراجعة بعد الصرف جـ ـ التكاليف
الشئون الإدارية	أ ـ الخدمة العامة ب ـ المحفوظات والسكرتارية جـ ـ المخازن
شئون العاملين	أ ـ شئون العاملين ب ـ الاستحقاقات جـ ـ التأمينات

ولمزيد من توضيح مهام المواقع التنظيمية الواردة في هذه الخرائط تحدد لنا نشرة الهيكل التنظيمي للوكالة ما يلي : -

١ — مجلس الادارة :

وهو السلطة المسئولة عن شئون الوكالة وتصريف أمورها ووضع سياستها العامة التي تسير عليها ، وله أن يصدر من القرارات ما يراه لازما لتحقيق الاهداف التي قامت من أجلها . ويتكون مجلس الادارة من رئيس،

وخمسة أعضاء معينين، بالاضافة الى اثنين من ذوى الخبرة ، وخمسة منتخبين من بين العاملين فى الوكالة .

٢ — رئيس مجلس الادارة :

ويختص بتوجيه سياسة الوكالة وإدارة شئونها ، والاشراف الكامل على وحدات الوكاله واصدار القرارات اللازمة لتنفيذ سياستها . ومتابعة نتائج العمل وتقويمها وتمثيل الوكالة فى صلاتها بالاشخاص الآخرين وأمام القضاء ورئاسة مجلس المديرين وما يوكل اليه بمقتضى التشريعات المختلفة .

ويتبع رئيس مجلس الادارة مباشرة ، إدارة الشئون القانونية ، ومكتب الامن ، ومكتب الشكاوى ، وسكرتارية رئيس مجلس الادارة.

٣ — نائب رئيس مجلس الادارة :

ينوب عن رئيس مجلس الادارة فى حالة غيابه . ومن بين اختصاصاته الاشراف على تنفيذ سياسة الوكالة فى المجال الصحفى ، ومتابعة الانتاج واصدار الترجيهات من خلال مجلس التحرير الذى يتولى رئاسته ، والاشتراك فى رسم السياسة العامة للوكاله فى جميع المجالات ، والاشتراك فى اعداد الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للخطة العامة للوكالة ومتابعة تنفيذها ، ويتبعة مباشرة خمس ادارات هى : الادارة العامة للتخطيط والاحصاء ، وإدارة الانتاج والمتابعة ، وإدارة التنظيم والتدريب ، وادارة التفتيش المالى والادارى ، وادارة العلاقات العامة .

٤ — التحرير : —

ويرأسة ثلاثة رؤساء تحرير يتناوبون العمل ، ويشرفون على جميع الادارات العامة للتحرير ، وهم قمة وظائف التحرير ، ويعملون تحت التوجيه العام لرئيس مجلس الادارة وينفذون السياسة العامة للوكالة من خلال مجلس التحرير والمديرين .

ويتبع رئيس التحرير : —

(أ) رئيس منطقة : ويختص بالاشراف على تغطية الانباء والمعلومات من مصادرها المختلفة فى منطقته وارسالها للوكالة واعداد الدراسات والبحوث والتحقيقات عن اتجاهات الرأى فى منطقتة وارسالها للوكالة ، واصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية بغرض اطلاع الرأى العام الصحفى بمنطقته على الصورة الصحيحة والصادقة للانباء واتجاهات الرأى العام فى مصر مع توزيعها وتسويقها وذلك طبقاً للسياسة العامة للوكالة وتوجيهاتها . والتغطية المصورة للاحداث المحلية وإعداد الافلام الاخبارية وارسالها للوكالة ، وتوزيع وتسويق الخدمات التى تصدرها الوكالة .

(ب) مدير مكتب: ويختص بالاشراف على تغطية الانباء والمعلومات من مصادرها المختلفة وارسالها الى الوكالة ، واصدار النشرات النوعية المختلفة باللغات المحلية مع تسويقها ، والتغطية المصورة لكافة الاحداث المحلية واعداد الافلام الاخبارية وارسالها للوكالة ، وتسويق الخدمات التى تصدرها الوكالة فى المنطقة .

وتبين الخريطة التنظيمية لوكالة الأنباء الفرنسية[1] (A F P) هيكلها الادارى .

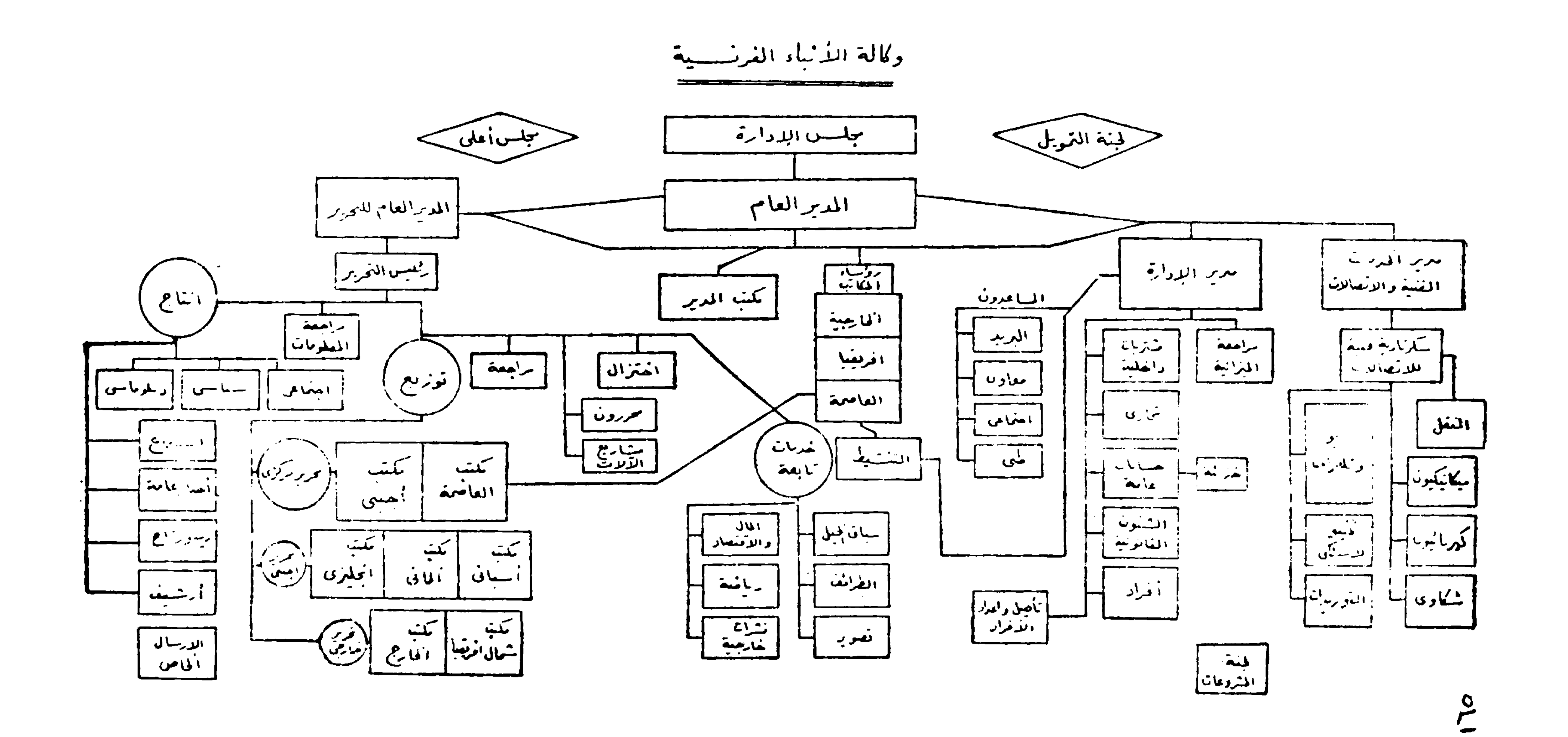
---

(١) إمتداداً لنشاط الوكالة التى أسسها « شارل هافاس » عام ١٨٣٥ ومما بقى من حطام هذه الوكالة عقب الحرب العالمية الثانية نشأت وكالة الانباء الفرنسية التى تعد واحدة من أكبر وكالات الأنباء العالمية . وهى مؤسسة ذات كيان مستقل ، ولا نستطيع أن نقول أنها مؤسسة تجارية بالمعنى الكامل لمفهوم المؤسسة التجارية ويحرص قانونها الصادر فى يناير ١٩٥٧ على أن تكون هيئة مستقلة ، وأنها تبتعد تحت أى ظروف من الظروف عن أية مؤثرات أو اعتبارات يمكن أن تفسد دقة المعلومات والأخبار التى تنشرها .

وليس للوكالة علاقة بالحكومة الفرنسية ، وإنما يمكن القول بأن علاقتها بالدولة ، وهى علاقة غير مباشرة . ويتكون مجلس إدارة الوكالة من خمسة عشر عضواً ينتخب الناشرون الفرنسيون (أصحاب الصحف) ثمانية منهم ، وثلاثة أعضاء يمثلون الراديو والتليفزيون ، وتختار الحكومة ثلاثة أعضاء وعضو عن الخزانة ، ويتم انتخاب هؤلاء كل عام . وحيث أن الناشرين لديهم الأغلبية ، لذلك من الصعب أن يوجد رئيس مجلس إدارة لا يوافقون عليه .

وتعد وكالة الأنباء الفرنسية وكالة دولية ووطنية فى نفس الوقت على عكس الحال فى بريطانيا حيث تعد « رويتر » هى الوكالة الدولية « والبرس أسوسيشن » Prss Association هى الوكالة الوطنية أو المحلية . أما الوكالة الفرنسية فلها وجهان وجه وطنى والآخر دولى . وعدد الذين يعملون بمرتب شهرى فى هذه الوكالة وفق إحصائيات عام ١٩١٧ يبلغ ٢٠٥٠ موظفاً منهم ٧٨٠ صحفيا فرنسيا وأجنبيا فى باريس وفى خارج فرنسا ١٧٠ يعملون فى المحافظات الفرنسية يضمهم ١٣ مكتب أساسى وخمس مكاتب فرعية إلى جانب ألفين يعملون بالمكافأة غير الثابتة . أما ميزانية الوكالة عام ١٩٧٧ فقد بلغت ٢٣٠ مليون فرنك فرنسى .

وكالة الأنباء الفرنسية



ومن المقارنة بين الهيكلين التنظيميين لوكالة أنباء الشرق الأوسط ووكالة الأنباء الفرنسية . نتبين أن كلاهما يؤكد قولنا بأن الوكالة مؤسسة صحفية فالمدير العام فى العادة فى وكالة أبناء الشرق الاوسط هو رئيس التحرير . وفى كلا الوكالتين نجد أن إدارات الشئون الفنية تشبه المطابع فى دور الصحف وأن الشئون التجارية تشبة التوزيع والاعلانات أما التحرير فهو صورة تقريبية أو متماثلة مع الجريدة اليومية . وكذلك يتماثل القطاع المالى والادارى بين الوكالة وبين دور الصحف .

هذا ما تؤكده أوجه التشابه بين الوكالتين من جانب ودور الصحف من جانب آخر . أما عن المقارنة بين وكالة أنباء الشرق الأوسط ووكالة الأنباء الفرنسية فيمكن إيجازها فيما يلى : —

* أن ضخامة الهيكل التنظيمى فى الوكالة الفرنسية ، عنه فى وكالة أنباء الشرق الأوسط يرجع إلى أن الأولى وكالة عالمية ، والثانية وكالة قومية متطورة .

* أن كلا الوكالتين تتخذ التنظيم الهرمى الوظيفى أى المركزى الوظيفى أساسا لهيكلها التنظيمى .

* أن الوكالة الفرنسية يبدو من خريطتها التنظيمية التحديد الدقيق للرؤساء والمرؤسين ، فى حين أن بعض المناصب فى وكالة أنباء الشرق الأوسط تشترك فى مسئوليات واحدة دون حدود فاصلة مثل وظيفة رئيس منطقة ووظيفة مدير مكتب فى إدارة التحرير . ولعل مرد ذلك إلى

مشكلة الكادر المالى وتقسيم الإدارات فى الإدارة المصرية بصفة عامة حتى لا يقف سلم الترقيات .

ثانياً : دور الصحف :

استكمالا للحديث عن نماذج الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية نستعرض الهيكل التنظيمى للأهرام[1] كمؤسسة صحفية وللأهرام كجريدة

---

(١) الأهرام أقدم الصحف اليومية المصرية المعاصرة . فقد صدر عام ١٨٧٦ . ولقد حظى الأهرام بدراسات عديدة عن جوانبه التاريخية والفنية . ولكن مؤسسة الأهرام المعاصرة ترجع إلى عام ١٩٥٧ حيث تولى محمد حسنين هيكل رياسة تحرير الأهرام ثم قفز به قفزات متلاحقة جعلته صحيفة قوية وجعلت من داره مؤسسة صحفية أقوى . ويعد مبنى الأهرام حاليا إطلالة مصرية على القرن الحادى والعشرين .

لقد بدأت مؤسسة الأهرام وضع الأساس لبناها الجديد فى عام ١٩٦٢ وتم البناء فى منتصف عام ١٩٦٨ ويعتبر هذا المبنى من أحدث دور الصحفية فى العالم وهو مجهز بأحدث الأجهزة والآلات والمعدات . وقد تم بناء المبنى الجديد على أرض مساحتها ٤ آلاف متر ، ويرتفع المبنى إلى ١٤ طابقا . وفى الطابق الأخير « بانوراما » تطل على القاهرة كلها ، وبها صالة كبرى لاستقبال الزوار وتحتها مطعم كبير لموظفى الدار وضيوفهم .

ويحتوى المبنى على طابقين للادارة والحسابات والعقل الالكترونى ، وطابقين للاعلانات ، وطابق للتوزيع ، وثلاثة طوابق للتحرير ، منها طابق للمجلات الدورية ، وطابق للارشيف والميكروفيلم يسع أكثر من ٢٠٠ محرر ، وبها قسم البرفوريتور والعقل الالكترونى فى قاعة تعمل أوتوماتيكيا إلى جانب مكاتب مديرى الأقسام والفنانين والرسامين .

=

قومية ، ثم الهيكل التنظيمى لدار الهلال باعتبارها مؤسسةصحفية ذات طابع يختلف عن طابع الأهرام ، فالأهرام كمؤسسة صحفية قائمة على صحيفة يومية أساساً، ثم يتفرع منها أنشطة أخرى وهى فى ذلك لا تختلف عن الأخبار، أو دار التحرير باعتبار جريدة الجمهورية هى عمودها الفقرى. أما دار الهلال فإنها مؤسسة صحفية تعتمد على المجلات الأسبوعية فى المقام الأول ثم تتفرع منها أوجه النشاط الأخرى .

إن المقارنة بين الأهرام ودار الهلال تكاد تعنى المقارنة بين النموذجين المعاصرين فى المؤسسات الصحفية المصرية . النموذج القائم على الجريدة اليومية ، كعمود فقرى ، والنموذج القائم على المجلات كركيزة أساسية .

= وبالمبنى طابق كامل مساحته ٤٠٠٠ متر يضم قاعة التوضيب ويستطيع إخراج جريدتين يوميتين وعدة مجلات فى وقت معاً . وقسم ماكينات الجمع الالكترونى وماكينات الجمع اليدوى وقسم الحفر الالكترونى والحفر الكيمائى والتصوير ، ومطاعم العمال وقاعات خلع الملابس. وتحتل المطبعة الدوارة ثلاثة طوابق وتتكون من ٥ وحدات جديدة إلى جانب ٤ وحدات قديمة وتستطيع أن تطبع ٣٠٠ ألف نسخه من ١٢ صفحة فى ساعة واحدة ويمكن زيادة عدد الوحدات إلى ٢٤ وحدة فى المستقبل .

والمبنى يضم قسما للهندسة وورشا ضخمة تستطيع أن تصنع قطع الغيار فى داخل المبنى . ويوجد مصاعد للركاب ومصعد واحد للبضاعة حمولة ٣ أطنان ومصعدان للمستندات ، ٨٠٠ تليفون منها ٦٠٠ خطا داخليا ، ٢٠٠ خط خارجي والمبنى كله مكيف بالهواء وقوة أجهزة التكييف ٧٠٠ حصان ، وبالمبنى حديقتان يابانيتان كبيرتان فى الطابق الخامس وقسم خاص لاستقبال الضيوف وتسهيل زياراتهم للمبنى .

ولقد أتيح لى أن ازور دور الصحف الفرنسية الباريسية عام ١٩٧٧ فلم أجد داراً منها تصل إلى نصف المستوى الذى حققة الأهرام فى داره الجديدة .

إن الخريطة التنظيمية للاهرام لا تختلف فى قمتها عن بقية المؤسسات الصحفية فهناك مجلس إدارة . يرأسه رئيس التحرير . ثم هناك عضو مجلس إدارة منتدب متفرغ للعمل الإدارى . وبعد ذلك يمكننا أن نميز بين نوعين من الأقسام الصحفية فى الأهرام .

النوع الأول : يضم ما يمكن تسميته بالاقسام الفنية وهى :

١ — التحرير .

٢ — التصوير والرسم والخط .

٣ — المطبعة والزنكوغراف .

٤ — الاعلانات .

٥ — التوزيع .

٦ — الكمبيوتر .

٧ — الميكروفيلم .

٨ — المطابع التجارية .

٩ — تسويق الكتب .

١٠ — مراكز الابحاث .

١١ — الارشيف الصحفى .

١٢ — الاستماع .

النوع الثانى يضم ما يمكن تسميته بالاقسام الإدارية وهى :

١ — شئون العاملين .

٢ – الحسابات .

٣ – المخازن .

وباضافة مجلة الأهرام الاقتصادى النصف شهرية ومجلة الشباب وعلوم المستقبل الشهرية ومجلة السياسة الدولية الفصلية تستكمل صورة الخريطة التنظيمية لمؤسسة الأهرام .

ولا شك أن كل إدارة من هذه الإدارات تتفرع إلى العديد من الأقسام فمثلا إدارة التحرير كما سبق القول تضم :

– السكرتارية المركزية .

– السكرتارية الفنية .

– الأخبار .

– التصوير .

– القسم الخارجى .

– التحقيقات .

– الموضوعات .

إلى جانب تحرير الدوريات التى تصدرها المؤسسة .

وإدارة الإعلانات تضم :

– الإعلانات التجارية .

— قسمين للانتاج التجارى .

— قسم ملاحق داخلية وأعداد خاصة .

— قسم محفوظات .

— قسم إعلانات سينما ، قسم حسابات .

— قسم سكرتارية — قسم تحصيل .

ثم الإعلانات المبوبة وتشمل :

— قسم إنتاج القاهرة .

— قسم إنتاج للاقاليم .

— قسم الشباك والمكاتب الفرعية .

— قسم المطبوعات .

— قسم السكرتارية .

— قسم الحسابات .

— قسم التحصيل .

أما وكالة الأهرام للاعلان فإنها تضم :

— قسم إذاعة الشرق الأوسط . والتلفزيون .

— صحف أجنبية .

— الحسابات وقسم التحصيل .

وإدارة المطابع والمشروعات تضم :

- قسم الشئون المالية والادارية .
- قسم المشروعات .
- قسم المطابع .
- قسم الزنكوغراف .
- قسم الجمع والتوضيب .
- قسم الورش .
- قسم الصيانة الميكانيكية .
- قسم الصيانة الكهربائية .
- قسم الصيانة للاجهزة الدقيقة .

وإدارة التوزيع تشمل :

- توزيع القاهرة .
- توزيع الأقاليم .
- المرتجع والتحصيل .
- الحركة والتجهيز .
- الاشتراكات .
- الكتب .
- الإستيراد .

— التصدير .

— الأدوات الكتابية .

— الحسابات .

— الإحصاء والتوزيع .

— دار النشر .

— السكرتارية .

وإدارة الشئون الإدارية تضم :

— قسم شئون العاملين .

— الخدمات .

— النقل .

وقسم الإدارة العامة يشمل :

— قسم المراجعة .

— المركز الألكترونى لتجهيز البيانات .

— قسم السكرتارية الفنية .

— قسم العلاقات العامة .

— مكتب الأمن .

وإدارة الشئون المالية تشمل :

— قسم الحسابات .

— القسم التجارى .

— المخازن .

— التمويل .

والمطبعة التجارية تضم الأقسام التالية : —

— الإنتاج .

— التشغيل .

— الحسابات .

والقسم الخارجى يختص بما يلى : —

— الزيارات .

— المقاصف .

— البريد ← داخلى (مواسير شافطة — مصاعد صغيرة)
← خارجى (مكتب مركزى للبريد بجانب المصاعد الرئيسية)

— الرعاية الطبية .

وإذا قارنا الهيكل التنظيمى لمؤسسة الأهرام بالهيكل التنظيمى لمؤسسة دار الهلال (١) فإننا سنجد تشابها من حيث الشكل فى الأقسام وبعض

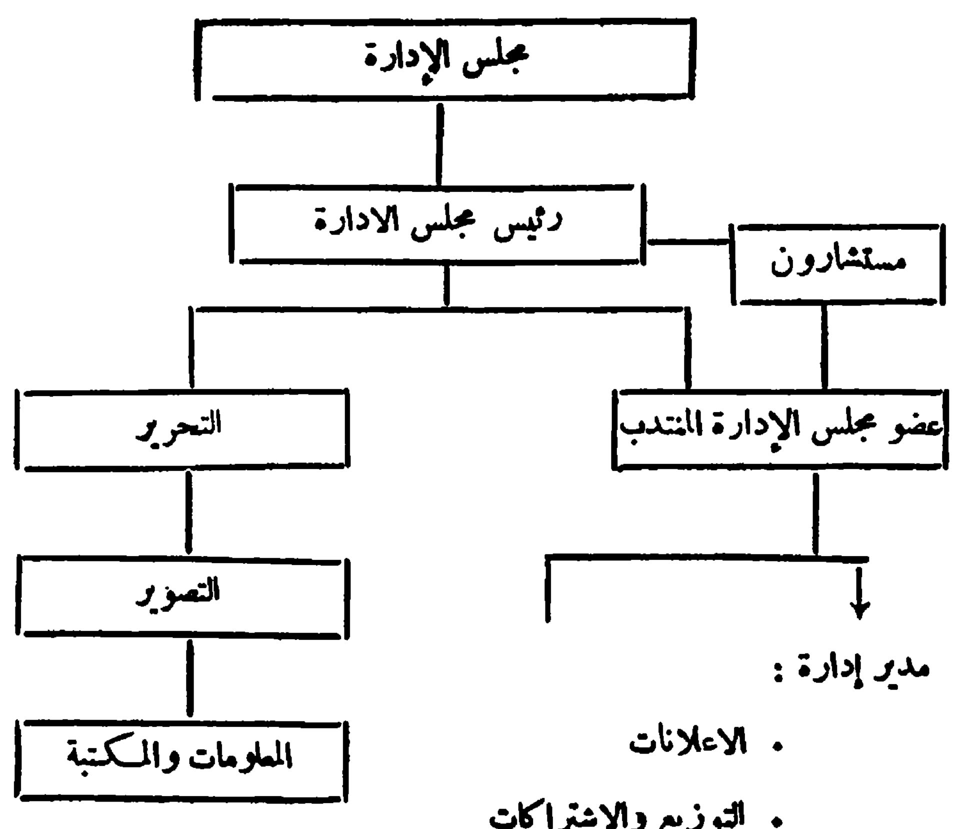
(١) ترجع تسمية دار الهلال إلى صدور مجلة الهلال لصاحبها جورجى زيدان =

الاختلاف من حيث الحجم والنوعية .

=عام ١٨٩٢ . ومن الطريف أنه أطلق على مجلته اسم الهلال تبركا بالهلال العثمانى.
وتوالى الورثة على المجلة الناجحة وأضافوا إليها باقة من المجلات المتخصصة والعامة
جعلت منها مؤسسة صحفية ناجحة .

وقد ظلت ملكا للورثة حتى عام ١٩٦١ حيث انطبق عليها قانون تنظيم الصحافة
في مصر . وتضم المؤسسة الآن . مجلة الهلال شهرية والمصور ، والكواكب ،
وحواء ، وميكى ، أسبوعية . كما تضم كتاب الهلال الشهرى وروايات الهلال
ومجلة دراسات اشتراكية الشهرية التي تصدرها بالتعاون مع إحدى دور النشر
اليوغسلافية هذا إلى جانب نشر بعض الكتب بين الحين والآخر . ومطبعتها
الخاص الشهرية .

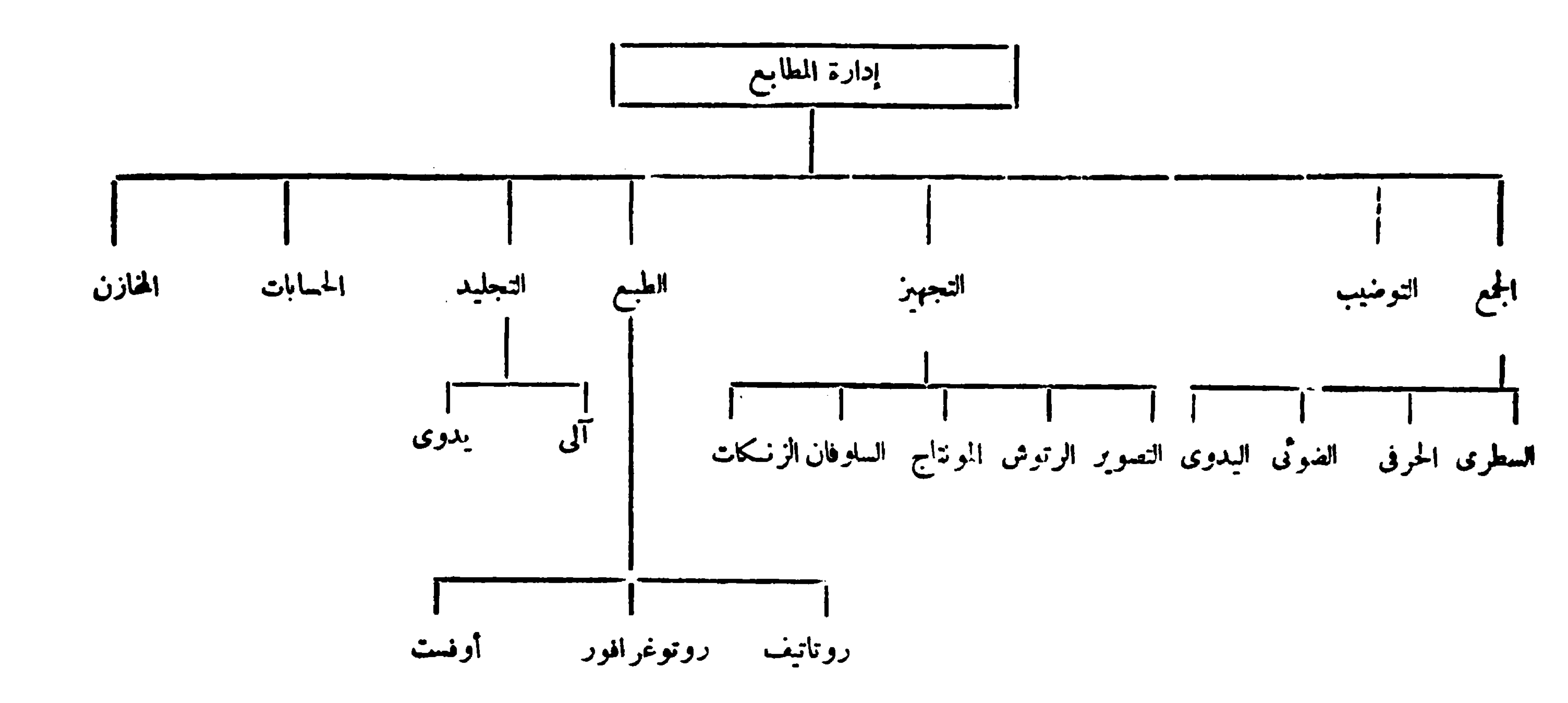
الهيكل التنظيمى لدار الهلال



مدير إدارة :

- الاعلانات
- التوزيع والاشتراكات
- المطابع
- شئون العاملين
- الادارة التجارية
- الحسابات

ولا شك أن كل إدارة من الإدارات السابقة لها أقسامها الفرعية العديدة ونضرب بالمطابع مثلا على ذلك :—


إدارة المطابع
الجمع
التوضيب
التجهيز
الطبع
التجليد
الحسابات
المخازن
السطرى
الحرفى
الضوئى
اليدوى
التصوير
الرتوش
المونتاج
السلوفان
الزنكات
آلى
يدوى
روتاتيف
روتوغرافور
أوفست

ومن مجرد النظر إلى الخريطة التنظيمية لدار الهلال نجد أنها تضم مجلس إدارة رئيسه هو أيضاً الرئيس العام للتحرير وإن كان لكل مجلة رئيس تحريرها . وعضو مجلس إدارة منتدب هو القائم بالعمل الإدارى . ثم نجد الأقسام أو الإدارات التالية :ـ

١ ــ التحرير : وهو هنا ينقسم إلى مجلات وليس أقساما كما هو الحال فى الصحف اليومية .

٢ ــ التصوير : وله أهمية خاصة باعتبار اعتماد المجلات على الصورة أكثر من اعتماد الجريدة .

٣ ــ الرسم والماط وهو يتبع التحرير .

٤ ــ المطبعة والزنكوغراف .

٥ ــ الاعلانات .

٦ ــ التوزيع .

٧ ــ الارشيف (المعلومات) .

٨ ــ الحسابات .

٩ ــ شئون العاملين .

١٠ ــ المخازن . وسنجدها تتبع المطبعة

وتقودنا المقارنة إلى أمرين هامين :ــ

أولا : أن مؤسسة الاهرام أضخم وأكثر تشعبا من مؤسسة الهلال .

ثانيا : أن طبيعة المؤسسة القائمة على الصحيفة اليومية تختلف عن طبيعة المؤسسة القائمة على المجلات الاسبوعية والشهرية ومن هذين الامرين يمكننا أن نجد عدة عناصر المقارنة نجملها فيما : —

١ — تنفرد الاهرام بادارات مثل الكمبيوتر والميكروفيلم ومراكز الابحاث لم تحظ بمثلها الهلال .

٢ — إن توزيع الاهرام لايقتصر على توزيع صحفه بل إنه أنشأ إدارة لتوزيع الكتب فى حين أن دار الهلال تعهد إلى الاهرام بالتوزيع لها فى بعض المناطق من الوجه القبلى .

٣ — إن نجاح دار الهلال فى الاستمرار والتطور ينبغى أن يقاس بنسبه إمكانياتها كدار متخصصه فى المجلات ، وذلك عند مقارنتها بمؤسسة الاهرام .

وخلاصة القول فى الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية أن التنظيم يختلف من مؤسسة إلى أخرى وفق ظروفها الاقتصادية والمالية والإدارية ووفق طبيعة انتاجها من جرائد ومجلات وكتب . ومن ثم لايمكن الحكم بالتماثل بين المؤسسات الصحفية بصفة عامة فى هياكلها التنظيمية . ولكن من جانب آخر نجد أن التنظيم الهرمى الوظيفى هو التنظيم الادارى السائد فى المؤسسات الصحفية . ومن الجدير بالاهتمام أيضاً هو إنفراد التحرير بمميزات إدارية خاصة أما بقية الأنشطة فإن المدير الإدارى للدار يمكنه الإشراف عليها جميعها ، وإن كان لرئيس مجلس الإدارة

الذى هو غالبا رئيس التحرير حق الإشراف أيضاً على بقية الإدارات .

إن الإدارات الفرعية مثل حسابات التوزيع أو الاشتراكات أو تحصيل الاعلانات كلها تصب فى الحسابات المركزية للمؤسسة فهى تمثل ناتج كل ذلك فى النهاية .

ملحق الفصل الرابع

(الأرشـــيف الصحفي)

إن أول سؤال يواجهنا عند الحديث عن الأرشيف الصحفي هو لماذا الاهتمام بالأرشيف الصحفي ؟ وما هي الجدوى من إنشائه في المؤسسات الصحفية ، بل وفي المؤسسات الإعلامية بوجه عام ؟ فالإذاعة « راديو وتليفزيون » لا تقل حاجتها للارشيف عن حاجة الصحف بل تزيد .

وإجابة هذا السؤال ترتبط بعمل المحرر الإعلامي ارتباطا مباشراً ، ذلك لأن من يريد أن يحرر مقالا أو خبرا أو تعليقا أو يعد حديثاً أو تحقيقا لا بد من أن تكون لديه موارد من المعلومات حتى يستطيع أن يحرر للناس شيئا مفيدا . ومادام هذا العمل له صفة الاستمرار فلا بد إذن من ان تكون موارد المعلومات متجددة ومعينها لا ينضب .

ومن هنا تبدو صورة الأرشيف الصحفي في إطار العمل الإعلامي بوجه عام ، وتبدو أهمية قسم أو إدارة الأرشيف أو المعلومات كقسم هام في المؤسسة الصحفية بل وفي المؤسسات الإعلامية بصفة عامة .

إن التفكير نشاط مزدوج ، جانب منه إبتكارى والآخر جانب استرجاعى . ومن البديهى أن الجانبين ضروريان لكل عمل وأن كلا منهما يكمل الآخر ويعتمد عليه ويطوره . ويمثل نشاط الأرشيف الجانب الاسترجاعى من التفكير . ولكن فيض المعلومات فى مجال الإعلام يجعل المحرر أمام فيضان لا ينحسر ، بل يزيد كل يوم بل كل ساعة ولحظة . ولابد للمحرر من أن يستقى من المعلومات ما يحتاجه وما يفيده ، وأن تكون لديه آخر المعلومات لأن المعلومات القديمة غير المتطورة تضر لأنها كالماء الراكد فى بئر عفنة وليست كمياه الشلال المتدفق بالنماء والصحة .

وخلاصة القول أن رجال الإعلام بوجه عام شعروا نتيجة لتطور العمل الإعلامى ، ولما لمسوه من خدمات الأرشيف الصحفى ، وما أوجبته ضرورة العصر أمام فيض المعلومات المتدفق ، أن الاعتماد على جهاز متطور للمعلومات ضرورة

وأنه لا يمكن العمل بدونه . ولقد أدرك رجال الاعلام أنهم بغير هـذا الجهاز المتطور للمعلومات المسمى « بالأرشيف الصحفى » أو « بقسم المعلومات » لا يستطيعون اللحاق بالركب السائر ، بل ويعجزون عن تأدية رسالتهم الإعلامية في عالم متطور سريع الخطى . ويكفى الإشارة إلى الموضوعات التى بحثها المجلس الدولى للارشيف لنتبين مدى الأهمية العالمية للارشيف . لقد عقد الاجتماع الثامن للمؤتمر الدولى للارشيف فى واشنطن عام ١٩٠٦ . وهذا المؤتمر ينعقد مرة كل ٤ سنوات منذ عام ١٩٥٠ . وكان الهدف الأساسى للاجتماعات التى عقدت إبتداء من عام ١٩٥٠ هو دراسة الثورة الإدارية الجارية فى مجال الأرشيف . وكان الاجتماع الثانى عن الثورة التكنولوجية . وتناول الاجتماع الثالث الثورة فى طريقة الرجوع للارشيف . ودار البحث خلال الاجتماع الرابع حول الثورة العلمية الواسعة فى مجال الأرشيف .

ولقد دارت المناقشات خلال الاجتماع الأخير حول المشكلات التى ظهرت نتيجة للعديد من المهام التى ترتبت على تضاعف كمية الوثائق التى نتجت عن خدمات الدولة والمنظمات الخاصة . ولقد تم فى هـذا الاجتماع مناقشة العلاقة بين الوثائق الجارية وإقامة أرشيف للابحاث التاريخية ، والمطالب والصعوبات الناجمة عن فرز اللفات بهدف التخلص من بعض الوثائق واختيار البعض الآخر لحفظه .

ولقد غطت المناقشات التى دارت خلال الاجتماع الثانى التقدم التكنولوجى وأثره على الوثائق التى يمكن حفظها والاعمال الداخلية لخدمات الأرشيف ، والثورة فى مجال الحسابات الآلية والمشكلات المتصلة بالنسخ وبخـاصة فى مجال « الميكرو فيلم » وتقنيات الوسائل السمعية والبصرية . هـذا إلى جانب تأثير « التقنيات » الأخرى المباشرة وغير المباشرة فى إدارة الأرشيف . مثل « تقنيات » الإصلاح والحفظ ضد وسائل التلف ، وتكييف الهواء ، والتقدم فى مجال الورق والأحبار . وأخيراً تقدم الإدارة نتيجة لمخرجات الأرشيف ونوع الوثائق التى يمكن حفظها .

ولقد دار الاجتماع الثالث حول علاقة المواطنين بالأرشيف . ولقد دارت مناقشة حول الوضع بالنسبة للتوسع في عدد الأبحاث فى كل دولة والحاجة إلى ربط العاملين وإلى أقصى حد بالمحفوظات الحديثة ، ولقد دارت مناقشة أخرى خلال هذا الاجتماع حول ضرورة ارتباط المواطنين فى العالم الثالث بالمحفوظات التى تهمهم والتى مازالت مخزونة .

ولقد كانت عملية تجميع المشكلات التي تحيط بالأرشيف اللازم للدول موضوع الاجتماع الرابع . ولقد بينت المناقشات التي دارت فى هذا الاجتماع المهام الرئيسية للارشيف في مجال الإدارة ، والاقتصاد والحياة الثقافية في الدول النامية . كما ركزت على الصعوبات التى تحيط بأعمال الأرشيف والمحاولات التى تبذلها هذه الدول لإدارة أرشيفها وما يجب على كل دولة إنجازه فى هذا المجال . ولقد وضع نقص الأيدى العاملة المتخصصة فى الاعتبار عند تطوير الأرشيف ، كما وضعت الاعتبارات العملية على ضوء أقلمه الجهود ، ويتطلب العمل في هذا المجال التعاون الوثيق بين الدول النامية والمقدمة ، كما يتطلب أن يؤدى كل من اليونسكو والمؤتمر الدولى للارشيف دورا فعالا فى مجال تدعيم هذا التعاون .

والتاريخ يوضح لنا جذور اهتمام الإنسان منذ القديم بحفظ ما كان يراه مفيداً وجديراً بالمحافظة عليه . وإذا كان أرشيف أجدادنا من لوحات فخارية عليها نقوش أو أحجار أو لفافات من أوراق البردى فإن الأمر يختلف الآن فى عصر « الميكرو فيلم » .

ما هى المواد التى تمكن أن تحمل معلومات نافعة للعمل الصحفى ويمكن لرجل الإعلام أعنى للمحرر الرجوع إليها عند كتابة مادته الصحفية بفنونها المختلفة ؟ إنها:

١ — الكتاب .

٢ — الورقة [سواء على شكل خطاب أو قصاصة من صحيفة أو نشرة أو ما شابه ذلك] .

٣ — الصحيفة .

٤ — الخريطة .

٥ — الكليشيه .

٦ — الصورة .

٧ — الأفلام الثابتة ، والمتحركة .

٨ — المواد السمعية [أشرطة تسجيل أو اسطوانات] .

لذلك اهتم رجال الاعلام فى عصرنا الحديث بتصنيف وترتيب وسائل حفظ هذه المواد تصنيفا وترتيبا يسهل لهم الرجوع إليها فى أسرع وقت وبأقل جهد ممكن. ولا شك أن الإنسان عنى منذ عصوره الأولى بتسجيل نتاج فكره . والآثار التى عثر عليها فى كثير من بلدان وحضارات العالم القديم تدل على اهتمام الإنسان القديم بحفظ ما كان يهتم به من قواعد وقوانين وأخبار سجلها على الحجر وعلى الفخار وعلى الخشب وعلى العظام وعلى أوراق البردى وعلى الجلود وجريد النخيل وما شابه ذلك .

أما الورق فهو اختراع صينى ظهر فى القرن الثانى الميلادى ثم نقله العرب عن الصينيين خلال القرن الثامن الميلادى ثم انتقل من بلاد العرب إلى أوربا خلال القرن الثالث عشر من الميلاد .

وعندما يلجأ الصحفى فى أيامنا هذه إلى دار الوثائق أو المكتبة الوطنية ليرجع إلى الوثائق الهامة أو السجلات القديمة أو المطبوعات النادرة فإن دور الوثائق هذه ليست اختراعا عصريا وإذا كانت المعابد فى العصور القديمة تقوم بدور حفظ الوثائق نظرا لما لها من جلال وهيبة فى النفوس ويحدثنا تاريخ الجاهليين أنهم عندما دبروا أمرهم للقضاء على دعوة النبى محمد صلى الله عليه وسلم ، أجمعوا على أن يتعاقدوا على بنى هاشم وبنى عبد المطلب وبنى عبد مناف على ألا يبيعون لهم أو يشرون منهم وعلى ألا يزوجوهم أو يتزوجون منهم ، وأن يقاطعونهم مقاطعة كاملة حتى يسلموا لهم رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وكتبوا بذلك صحيفة وعلقوها فى جوف الكعبة . وبقى الحصار نحو ثلاث سنين . وقد لقى الرسول وأهله مشقة بالغة خلال

هذه المقاطعة . وكان أبناء قريش بين راض وساخط لجرؤ منهم من تحدث فى إنهاء المقاطعة . وعادوا للصحيفة فوجدوا أن كل ما فيها من جور وظلم أكلته القرضة ، ولم يبق غير اسم الله .

وفى الدولة الاسلامية . ومع اتساع الفتوحات وتزاوج الحضارات استفادالعرب من نظم الدواوين الفارسية واليونانية فى حفظ الوثائق ، ومن ثم أصبحت دواوين الولاة وقصور الخلفاء مراكز لحفظ الوثائق الهامة إلى جانب دور القضاء . وكانت دواوين البريد والرسائل والانشاء تتناوب فى مختلف الدول الاسلامية مهمة حفظ الوثائق وفهرسة القوانين واللوائح وما شابه ذلك .

وفي العصور الوسطى فى أوربا حيث ساد الاقطاع كان لكل اقطاعى دار لحفظ وثائق اقطاعيته الهامة التى تتضمن فى أغلب الأحوال ما له وما لإقطاعيته من حقوق وواجبات . إلى جانب ما كان يحفظ من وثائق في البلاط الملكى . ثم الوثائق التى تحفظ فى الكنائس .

وبعد النهضة الأوربية ، واختراع الطباعة وبداية الانقلاب الصناعى فى أوربا بدأت هذه الدول فى تأسيس دور للوثائق تعنى بحفظ الوثائق الهامة من جهة ولتصبح مركزاً للدراسات التاريخية ومرجعا للبحوث العلمية من جهة أخرى . . ولحقت بعض البلدان العربية بهذا المجال فى شكل من أشكاله منذ النصف الأول من القرن التاسع عشر . وقد تطورت طرق حفظ الأوراق وفهرستها فى القرن العشرين فى مختلف بلدان العالم كنتيجة لتطور القوانين والنظم الإدارية ولانتشار علوم الوثائق والمكتبات وغير ذلك من وسائل التقدم . وكان نصيب وسائل الإعلام من هذا التطور فى طرق الحفظ والفهرسة بروز فن الأرشيف الصحفى الذى أصبح معينا المحرر فى تأدية عمله والذى اهتمت به الدور الصحفية فأفسحت له مكانا هاما ضمن أقسامها المختلفة .

وشهد القرن العشرين أيضاً ثورة فى عالم المحفوظات . لقد شهد هذا القرن استعمال القلم الجاف على القلم العادى . وحلت الآلة الكاتبة الكهربائية والآلة

الناسخة محل النساخ الذين يلوثون أيديهم بالحبر . وقد يصيبون الوثائق بالضرر . كما أن الوثيقة الأصلية الآن اختفت لتحل محلها صورتها في التداول .

ولكن الجديد يحمل معه دائما مشاكله الخاصة . فمن المعروف أن تخزين كميات كبيرة من المخطوطات أمر يكلف كثيراً . وقد يجيء « الميكروفلم » حلا لهذه المشكلة وهو أن تكلفة متر من الميكروفيلم يقل عن تكلفة متر من الأرفف . والوثائق التي كانت تملأ مباني عديدة يمكن بتصويرها على الميكروفلم حفظها في عدد قليل من العلب الصغيرة . ولكن استخدام « الميكروفيلم » ليس خالي العيوب فقد تبين أن تكاليف تصوير مجموعة كبيرة من المخطوطات على« الميكروفيلم» تعادل ضعف تكاليف إنشاء مبنى خاص يضم هذه المخطوطات . هذا إلى جانب قابلية الأفلام للعطب والتلف .

وإذا كنا بعد آلاف السنين قد وجدنا اللوحات الفخارية بكتاباتها المسمارية كما هي ، فمن منا يتصور حالة المواد التي نستخدمها الآن للحفظ بعد مئات قليلة من السنين ؟ ماذا سوف يبقى من الصور الفوتوغرافية والنسخ الكربونية التي يصفر لونها على مر الزمن ؟ بل ماذا سيحدث لأشرطة التسجيل التي يدركها التلف والبلى — كلما أديرت — حتى تفقد مغناطيسيتها بعد عشرات قليلة من السنين ؟

ومشكلة الحاسب الالكتروني أنه حين يمتص معلومات جديدة ، يلغي المعلومات السابقة على اعتبار أنها أصبحت عتيقة . ونتيجة لذلك فان الباحث بعد فترة عندما يرجع إلى الحاسب الالكتروني كمرجع سوف يعرف النتيجة النهائية لا القصة الكاملة للعملية .

كل ذلك بايجابياته وسلبياته يجعلنا نثق بالدور الهام للأرشيف الصحفي في حياة المؤسسة الصحفية . ويجعلنا نفكر دائما في تطويره وحسن استخدامه .

فما هو الأرشيف الصحفي ؟

يعرف الاستاذ أبو الفتوح حامد « فن الأرشيف الصحفي بأنه مجموعة القواعد والخبرات المكتسبة خلال التطبيق العملي والتي تمكننا من معرفة طرق ترتيب

المعلومات الصحفية طبقاً لخطط خاصة وبحيث يتيسر الرجوع إلى أى جزء منها بسهولة وسرعة عند الحاجة . وهو يفرق بين تعريف فن الأرشيف الصحفى وبين الأرشيف الصحفى الذى يقول أنه مجموعة من المواد الضخمة التى تتضمن المعلومات التى تفيد فى الحقل الصحفى والتى تتجمع على مرور الزمن نتيجة العمليات المستمرة لتجميع المواد عن طريق اختيار القصاصات من الصحف وتجميع الصور والخرائط والنشرات وماشابه ذلك .. وهذه المواد لابد أن تكون مرتبة طبقا لخطط الترتيب التى تصنفها قواعد الفهرسة . وأن تكون جاهزة للتقديم بمجرد طلبها . وأن تكون من الأنواع التى تفيد الصحفى فى مجالات عمله » (١)

ويتكون الأرشيف الصحفى من ثلاثة أجزاء رئيسية هى :

١ — المادة : وتمثل المدخلات، وهى البيانات التى تغذى الأرشيف من مختلف أوجه المعرفه ، فهى تشمل المراجع والقواميس ودوائر المعارف والكتب ومجلدات الصحف والنشرات والكتيبات ومطبوعات الحكومة والاحصائيات وقصاصات الصحف التى تعد المورد الرئيسى للأرشيف . وإلى جانب ذلك تضم مادة الأرشيف أصول الصور والرسوم الكاريكاتورية والخرائط والفهارس .

٢ — العمل وهو الجزء الثانى من أجزاء الأرشيف ويمثل تشغيل وتحليل واختيار المادة . وذلك بحصرها دون تشويه أو تحريف وإضافتها إلى مجموعاتها ، وقص المعلومات وفق الفهرسة والتصنيف المتبع . ثم تحديد مكان لكل ورقة أو مادة على الأرفف وفى الدواليب والأدراج بحيث يمكن الوصول إليها بمجرد طلبها فى سهولة ويسر ، وفى هذا الجزء من أجزاء العمل تتحول المادة بفضل الجهد البشرى من مدخلات إلى مخرجات تتمثل فى المعلومات الجاهزة للطلب والافادة منها .

٣ — الخدمة : وتمثل الجزء الثالث من أجزاء الأرشيف وهى مساعدة

(١) أبو الفتوح حامد عودة — تنظيم المعلومات الصحفية والأرشيف والمكتبات — مكتبة الأنجلو المصرية — ١٩٦٨ — ص ٧ ، ص ٨ .

المحررين والباحثين على استكمال موضوعاتهم وإرشادهم إلى ما يرجعون إليه فى الموضوعات . ويتصل بهذه الخدمة اهتمام العاملين فى الأرشيف بالحصول على أحدث المعلومات ، ثم السرعة فى تقديم المعلومات للمحررين والباحثين . وفى المؤسسات الصحفية المتقدمة يتفرع من هذا الجزء من أجزاء الأرشيف فرع البحوث الصحفية الذى يمكنه أن يعد بحوثا متخصصة . وفق خطة تعبر عن احتياجات العمل .

ويشترط فى المواد التى يحفظها الأرشيف الصحفى أن تكون ملائمة للعمل الصحفى ، وأن تكون صحيحة وغير ضارة بالمجتمع ، كما ينبغى تجنب التكرار ، ويتم دوريا استهلاك المواد التى تفقد قيمتها ليحل محلها الجديد .

وتعتبر القصاصات أهم مواد الأرشيف الصحفى وتقوم أفضلية اختيار ما يقص من الصحف على ما يلى : —

١ — المادة الصحفية التى يوقعها صاحبها كالمقال والعمود والتحقيق . . إلخ .

٢ — الأخبار التى تم حدوثها فعلا وليست المتوقعة أو المحتملة .

٣ — إحتياجات التحرير .

وإلى جانب القصاصات تعد مجموعة الصور فى الأرشيف الصحفى ذات أهمية كبرى ، ويحصل الأرشيف على الصور من المصادر التالية [١] :—

١ — الصور التى يقوم مصورو الصحف بالتقاطها وهذه ترسل منها نسخ إلى الأرشيف سواء نشرت أو لم تنشر .

٢ — الصور التى تحصل عليها الصحيفة من المؤسسات والشركات المتخصصة فى التقاط الصور وتوزيعها فى جميع أنحاء العالم نظير الثمن أو التبادل .

٣ — الصور التى تقص من الصحف إذا تبين عدم وجود مثيل لها فى الأرشيف .

---

(١) المرجع السابق ص ٢٠

٤ — كذلك تتعاون بعض المؤسسات الصحفية فى عملية تبادل الصور بين بعضها البعض .

ومن أهم المواد التى يحفظها الأرشيف الكليشهات وتشمل :

١ — كليشهات الاعلانات .

٢ — كليشهات الرسوم .

٣ — كليشهات صور الشخصيات .

٤ — كليشهات صور الأماكن والأشياء والرسوم الكاريكاتورية .

٥ — كليشهات الأبواب والعناوين الثابتة وكليشهات الرموز .

وإلى جانب القصاصات والصور والكليشهات يحفظ في الأرشيف الخرائط ومجموعات الصحف «الدوريات» والسلاسل. ومن المعروف أنه لا يكتمل عمل الأرشيف بغير المكتبة فى المؤسسة الصحيفة .

دور المكتبة في المؤسسة الصحفية :

إن الحديث عن الأرشيف الصحفى لا يكتمل بغير الحديث عن المكتبة لأن عملهما فى خدمة التحرير عمل مشترك . وهما غالبا ما يتبعان إدارة واحدة .

والمكتبة بالنسبة للمحرر ذات أهمية خاصة فمهنته تتطلب تطوير معلوماته ومداومة الاطلاع وهو ما يطلق عليه تعبير التعليم الذاتى ، هذا من جانب ومن جانب آخر فان اعتماده فى أداء عمله على الرجوع إلى الببليوجرافيات ، وفهارس الدوريات وقوائم الناشرين يتطلب منه الاهتمام بالمكتبة والإلمام بنظمها حتى يمكنه الاستفادة منها .

كذلك ينبغى فى مكتبة المؤسسة الصحفية أن يكون المشرف عليها ممن تدربوا على العمل الصحفى والعمل في الأرشيف وأن يكون مستعدا وراغبا فى معاونة

زملائه من المحررين بحماس ودأب . كما ينبغى على المحرر أن يكون لديه وعى بنظام المكتبة وإلمام بما يريد معرفته .

وتنظيم المكتبة الحديثة يقوم على التصنيف ، والتصنيف فى أبسط قواعده هو وضع الأشياء المتشابهة مع بعضها ، وبالنسبة للكتب ترتب الكتب ذات الموضوع الواحد فى مكان واحد . ويعد تصنيف « ديوى العشرى » من أشهر نظم التصنيف الشائعة فى تنظيم الأرشيف والمكتبات .

ولنضرب مثلا توضيحيا للمجالات العشر لنظام ديوى العشرى على النحو التالى:

٠٠٠	العلوم الإنسانية
١٠٠	الإعلام
٢٠٠	التاريخ
٣٠٠	الجغرافيا
٤٠٠	الإدارة
٥٠٠	الفلسفة
٦٠٠	علم النفس
٧٠٠	الاقتصاد
٨٠٠	الآداب
٩٠٠	القانون
١١٠	الصحافة
١٢٠	الاذاعة
١٣٠	التليفزيون
١٤٠	السينما
١٥٠	المسرح

١٦٠	الكتاب
١٧٠	الخطبة
١٨٠	الندوات
١٩٠	المؤتمرات
٢٠٠	وكالات الأنباء
١١١	تاريخ الصحافة
١١٢	فن التحرير الصحفى
١١٣	فن الاخراج الصحفى
	... الخ

الفصل الخامس

موارد الصحيفة ومصروفاتها

تنحصر موارد الصحيفة فى خمسة مصادر رئيسية هى :

١ — التوزيع والاشتراكات .

٢ — الاعلانات .

٣ — الطباعة التجارية وعمليات النشر .

٤ — العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحيفة العصرية لحساب الآخرين .

٥ — بيع المرتجعات من نسخ الصحيفة وبيع مخلفات العمليات الطباعية.

وتستطيع بعض الصحف الهابطة الحصول على مصادر غير مشروعة تتمثل فى الرشوة من الأفراد أو الهيئات أو الحكومات . وأيا كان شكل المصدر الذى تحصل عليه من إيراد غير مشروع فهو رشوة ، وإن اختلفت المسميات . فقد تقوم سفارة دولة أجنبية بطباعة نشرة أسبوعية من عدة صفحات ، أو طباعة كتيب أنيق بين الحين والآخر فى مطبعة صحفية معينة ، ثم تدفع ثمنا لهذه العملية البسيطة أضعاف تكاليفها . وقد تكون المساعدة بصورة نقدية مباشرة أو رشوة مكشوفة .

<u>وينبغى أن نفرق بين المساعدات والرشاوى التى تقدم للصحف بطرق غير شرعية وغير علنية ، وبين سد العجز المالى لبعض الصحف فى المجتمعات الاشتراكية . أو إمداد الحكومة للصحف بمعونة تأسيس أو مساعدة</u>

سنوية فى المجتمعات النامية التى تدير على الطريق الرأسمالى . إن سد العجز المالى أو تسيير طباعة الصحف بصورة متكافئة لتتمكن الصحف من تأدية رسالتها الاجتماعية يتم فى العلن ويتم بصورة مشروعة . لذلك لابد أن ندرك أن الفرق شديد بين الرشوة وهى مصدر غير مشروع ، وبين سد العجز المالى للصحيفة فى مجتمع يعتبر الصحيفة مؤسسة ذات رسالة اجتماعية ، ومن ثم فمصادر إيراداتها مشروعة وعلنية .

أما مصروفات الصحيفة فتنحصر فى ثلاثة أنواع رئيسية هى :

١ — المصروفات شبه الثابتة : وأهمها أجور المحررين والفنيين وكافة العاملين ، وأقساط التأمين ، وإيجارات المبانى إذا كانت الصحيفة تتأجر لمخازنها أو إداراتها شيئاً من ذلك .

٢ — المصروفات المتغيرة : وأهمها ثمن الورق والأحبار ، والضرائب ونفقات التوزيع وما شابه ذلك .

٣ — الاستثمارات الجديدة : بالتوسع فى إنشاءات جديدة . وباحلال الجديد محل القديم ، وبتطوير خدماتها الصحفية .

وكل صحيفة تحاول أن تزيد مواردها لتزيد استثماراتها ومصروفاتها وتتقدم خطوة إلى الأمام . وهذا هو المقياس لنجاح الإدارة فى المؤسسة الصحفية . فلنتحدث إذن بشىء من التفصيل عن كل مورد من موارد الصحيفة ، وعن كل نوع من مصروفاتها .

أولا ـ التوزيع والاشتراكات :

برغم أن الكلمة الشائعة لتسويق الصحف هي كلمة التوزيع إلا أن بعض الاقتصاديين يرى أن كلمة التسويق هي الأكثر دقة ، لأن التوزيع هو مجرد الانتقال المادى للسلعة من المنتج (المؤسسة الصحفية) إلى المستهلك (القارىء) ويشمل هذا الانتقال عدة وظائف هى :

١ ــ النقل : أى نقل الصحيفة من مكانها إلى حيث يوجد القارىء .

٢ ــ التخزين : أى تجميع النسخ .

٣ ــ اللف والحزم : وهو عملية تتم داخل الجريدة من ربط الجرائد بعد تقسيمها إلى أحزمة متساوية وربطها تمهيدا لنقلها .

أما التسويق فهو دراسة رغبات القراء والتعرف عليها وترجمة هذه الرغبات فى الصحيفة ، ثم العمل على أن تصل الصحيفة لهم فى مكانهم فى الوقت المناسب ، وبالسعر المناسب . ويؤكد بعض الاقتصاديين أن مفهوم التسويق أشمل وأعم من مفهوم التوزيع . وأن التوزيع جزء من التسويق .

ولا شك أن هذا الرأى يتفق مع تطور الوظيفة العصرية لتسويق الصحف . فبعد أن كانت مهمة التسويق قاصرة على بيع الصحيفة للقارىء . أصبحت وظيفة إدارة التوزيع فى الصحف الكبرى تقوم على دراسة الأسواق ومعرفة رغبات القراء وترجمتها فى صورة مواصفات عامة يستعين بها التحرير والإعلان لتصبح السلعة (الصحيفة) أكثر قبولا لدى القراء ، ومن ثم أكثر توزيعاً وانتشاراً .

ولكننا نلتزم فى حديثنا بالكلمة الشائعة وهى التوزيع ليس لمجرد أنها الأكثر شيوعا وحسب لكن لأنهـا إصطلاحا تعبر عن مضمون التسويق أيضاً .

ما هى مهام إدارة التوزيع فى المؤسسة الصحفية ؟

لا شك أن جزءاً هاماً من تمويل المؤسسة الصحفية يقع على عاتق إدارة التوزيع . ومن هنا يتبين لنا المهمة الرئيسية لها . ويمكن تفصيل دور إدارة التوزيع فى تسويق الصحيفة[1] فيما يلى :

١ — المساهمة فى تحديد الكميات الملائمة لحاجة السوق وتقديمها بحيث لا تزيد عن درجة تشبع كل منطقة ، وعمل الدراسات والاحصائيات والتقارير الدورية للمعاونة فى دفع عجلة التوزيع .

٢ — تقديم وعرض الصحيفة فى السوق فى أسرع وقت ممكن مع المناداة عليها لإيقاظ الرغبة فى نفس القارىء لشرائها .

٣ — مراقبة الأسواق للتأكد من عرض الصحيفة وبيعها بالسعر المحدد وإعطاء الباعة أنصبتهم مع الابقاء على الصلة الطيبة بين إدارة التوزيع وكل من المتعهد والبائع ، وتلافى أى مناورات قد يقوم بها المنافسون .

٤ — العمل على بيع أكبر كمية وضغط نسب المرتجعات فى أضيق الحدود .

---

(١) أمين عدلى — محاضرات عن تسويق الصحف . وتوزيعها من الناحية العملية بكلية الآداب جامعة القاهرة (قسم الصحافة) عام ١٩٧٠ .

٥ — العمل على تحصيل قيمة المبيع بأسرع ما يمكن لمساعدة الصحف على التمويل .

٦ — استرداد المرتجع (النسخ التى لم تبع) فى المواعيد المحددة .

٧ — اقتراح ما يكون مناسبا لزيادة الرواج سواء بالنسبة للاخراج أو التحرير أو ميعاد البيع .

٨ — تزويد رئيس التحرير والمسؤلين فى الصحيفة ببعض البيانات أولا بأول سواء الخاصة بنفس الصحيفة أم بالصحف المنافسة ليتابع مدى قابلية القراء لأنواع معينة من الموضوعات والسبق الصحفى بعد عقد اجتماعات دورية مع رجال التوزيع .

٩ — محاولة الاتصال الدائم بالناشرين سواء فى الصحف أو المجلات أو الكتب الشعبية التى تصلح للتداول عن طريق باعة الصحف . وذلك ليتحقق للمتعهد البائع أكبر فرصة من الربح فيزيد من دخله وبالتالى من اهتمامه بتسويق الصحيفة . وتساعد أرباح توزيع هذه المطبوعات فى دعم الجهاز التوزيعى العام .

١٠ — دراسة دائمة لفتح أسواق جديدة سواء فى الداخل أو فى الخارج .

ويعتبر التوزيع المصدر الأول من مصادر إيرادات الصحف . فالصحيفة تطبع لكى يشتريها القراء ويدفعوا ثمنها ، بل قد يكون الدفع مقدما كما هو الحال بالنسبة للاشتراكات والمعروف أنه ليست كل النسخ التى تطبعها الصحيفة تباع عن آخرها ، وهذا العدد المرتجع ينبغى ألا يزيد فى

المتوسط عن ١٠٪ إلى ١٥٪ من إجمالى النسخ المطبوعة حتى يكون التوزيع اقتصاديا . ومن الطبيعى أنه فى حالة زيادة النسبة فى المرتجع يجب على إدارة الصحيفة أن تبحث عن علاج سريع لهذه المسألة .

وينبغى أن ندرك العلاقة بين زيادة التوزيع وتأثير الصحيفة على القراء ليست دائمة الاطراد ، فإن بعض الصحف المحترمة تكون أقل توزيعا من الصحف المثيرة ، ولكن الصحف المحترمة أقوى تأثيرا بحكم نوعية قرائها ، وبحكم ثقة القراء فى صحيفتهم . ونلاحظ أن الصحيفة سلعة سريعة التلف تفقد قيمتها بصدور العدد التالى منها ، وهناك مثل شائع فى الصحافة يقول إن الأخبار التى مضى عليها يوم لا تصلح إلا وقوداً للافران . كما أن القارىء يعتاد شراء جريدته اليومية فى الصباح أو المساء ، ومجلته الأسبوعية فى يوم معين من أيام الأسبوع فإذا لم يجدها فى المواقيت التى اعتاد عليها فإنه ينصرف عنها .

ونظراً لأهمية التوزيع باعتباره المصدر الأول من مصادر إيرادات الصحف فقد اهتمت الدور الصحفية فى أوربا وأمريكا باجراء الدراسات المستفيضة حول التوزيع . وقد أثبتت بعض هذه الدراسات أن هناك وقتا معينا يكون فيه بيع الصحيفة أكثر من أى وقت آخر ، ويختلف ذلك من حى إلى آخر فى المدينة الواحدة . ونلاحظ أن بعض صحف المساء فى أوربا يفوق توزيعها صحف الصباح ويعلل البعض ذلك بأن القارىء يفضل أن يأخذ صحيفة المساء وهو عائد إلى منزله ليقرأها فى البيت وتشاركه أسرته فى قراءتها . بينما فى الصباح يكون منهكا فى عمله ولا يجد متسعا لقراءة الصحيفة . بينما يقول البعض الآخر أن إقبال القارىء على صحيفة الصباح

عامل نفسى وهو رغبته فى معرفة ما حدث أثناء نومه . وعلى أية حال ينبغى تحديد الوقت الذى توزع فيه الصحيفة تحديدا يتلاءم مع طبيعة عمل القراء ومواعيد ذهابهم وعودتهم من العمل . كما أثبتت الدراسات الخاصة بالتوزيع أن التوزيع يقل فى الأيام الأخيرة من الشهر ويزيد فى الأيام الأولى عندما يصرف العاملون مرتباتهم . ويزيد التوزيع صيفا فى المصايف . وتقلل الأمطار والعطلات نسب التوزيع .

ارتباط التوزيع بالإعلان .

بدأ الإعلان فى الصحف متواضعا ثم أخذ ينمو ويزدهر حتى أصبح مورداً ينافس التوزيع وأحياناً يفوقه . ولكن الاعلان أثر على أهمية التوزيع بالنسبة للصحيفة فقد أخذ كبار المعلنين يفاضلون بين صحيفة وأخرى لينشروا فى أكثر الصحف توزيعا ما يريدون من إعلانات . وقد وجدت الصحف قليلة التوزيع نفسها فى مؤخرة الصحف بالنسبة لمورد الإعلانات ، ولجأت هذه الصحف إلى عدم الإعلان عن أرقام التوزيع الذى قد يصبح مخيباً للآمال فى حالة إذاعته إذا قورن بأرقام توزيع الصحف الأخرى . كما لجأت بعض الصحف إلى المبالغة فى أرقام التوزيع .

ونتيجة لهذه الظروف مجتمعة كانت حقيقة التوزيع من الأمور السرية التى لا يعرفها حتى كبار المحررين . وكانت التعليمات تصدر مشددة إلى عمال الطباعة الذين يمكنهم معرفة رقم المطبوع اليومى أو الأسبوعى من الصحيفة بأن ذلك يعتبر سرا من الأسرار وأمام إلحاح المعلنين فى البلدان الرأسمالية فى المطالبة بالكشف عن أرقام التوزيع حتى يمكنهم نشر

إعلاناتهم باطمئنان ، كان رد بعض الصحف أنه ليست العبرة بعدد الذين يقرأون الصحيفة بل بعدد القراء الذين يستطيعون شراء السلعة المعلن عنها . وأن أرقام التوزيع لا تمثل فى الحقيقة عدد القراء لأن الصحف لا يقرأها فقط أولئك الذين يدفعون ثمنها بل يقرؤها أيضاً أسرهم وأصدقائهم .

ولكن هذه النظرية الضيقة لسرية أرقام التوزيع أصبحت دليلا على ضعف الصحيفة . ومن جهة أخرى أنشئت مكاتب لمراجعة أرقام التوزيع فى أوربا وأمريكا حتى يطمئن المعلنون إلى جدوى ما يدفعونه نظير نشر إعلاناتهم فى الصحف . ويقوم فى فرنسا مكتب مراجعة التوزيع « OJD » Office du justfication de defission بنشر بيانات توزيع الصحف كما أن بعض الصحف تنشر فى كل عدد منها عدد النسخ المطبوعة منها . وبذلك يتعرف المعلن والقارىء على حقيقة توزيع الصحيفة وسعة انتشارها . كما تحرص دار أخبار اليوم على نشر أرقام توزيعها كل ستة أشهر .

العوامل المؤثرة فى توزيع الصحف :

ما هى العوامل التى تزيد من توزيع الصحف ؟ :

١ — جودة التحرير والاخراج .

لزيادة التوزيع لابد أن تتعاون الفنون الصحفية مع المهارة التجارية — وكلما كانت الصحيفة جيدة التحرير ترضى احتياجات أكبر عدد من القراء كلما زاد توزيعها . ويتحقق ذلك كلما كانت أبواب الصحيفة تغطى كل ناحية من نواحى الحياة الانسانية فى الداخل والخارج . وينبغى أن يهتم

المخرج الصحفى بالصفحة الأولى اهتماما خاصا حتى تلفت أنظار القراء وتستحوذ على إنتباههم وذلك بالعنوان البارع والصور الجذابة. ومن وسائل زيادة التوزيع التى تعتمد أساساً على النحو الجيد الاهتمام بالسبق فى الاخبار وتنويع الموضوعات الصحفية والعناية بالتحقيقات والمقالات والكاريكاتير، والرد على خطابات القراء، ونشر القصص المسلسلة ودعوة كبار الكتاب وتحرير مقالات فيها . . وعلينا أن ندرك أهم الخلاف فى زيادة توزيع الصحف بواسطة التحرير والاخراج فى النظامين الرأسمالى والاشتراكى. ففى النظام الرأسمالى توجد صحف لاتهتم فى سبيل رفع أرقام التوزيع بالجانب الخلقى حين يذهب أحد أصحاب الصحف الامريكية إلى القول بأن مهمته الحصول على متفرجين، وأن صحيفته يجب أن تكون ممتعه إلى أقصى حد ليس للفضلاء أو العقلاء أو ذوى النفوس الطاهرة بل للكتلة الكبرى من الجماهير التى تتسم بإنسانيتهم الضعيفة . . هذا الرأى الامركى لا يوافقنا ولا يصلح لمجتمعاتنا العربية وليست السمة البارزة للجماهير هى الضعف الانسانى . . وكان الناشر الامريكى هيرست الذى لقبوه ملك الصحافة فى أمريكا يستغل إهتمام القراء بالمسائل التى تتعلق بالجريمة والجنس فى زيادة التوزيع . ولكن هيئة التحرير القوية تستطيع جذب القراء دون إسفاف، ومع التمسك بالأخلاق الفاضلة فى كل ما تنشره صحيفتهم حتى فيما يتصل بعلاقة الرجل بالمرأة وبالموضوعات الجنسية .

وفى المجتمعات الاشتراكية يمكن زيادة التوزيع برفع مستوى التحرير وفتح باب الحوار والنقد. واستخدام الاخراج للأساليب الفنية الحديثة . مع المحافظة على القيم الأخلاقية وتدعيمها ، لأن الصحافة فى المجتمعات

الاشتراكية ليست تجارة وإنما هى وسيلة إعلام تقوم بوظيفة إجتماعية وتسهم فى البناء الاجتماعى .

٢ – إصدار أعداد ممتازة من الصحيفة :

من وسائل زيادة التوزيع إصدار أعداد ممتازة فى المناسبات الدينية والقومية ، وتحشد الصحف لإصدار هذه الأعداد أفضل مالديها من المواد التحريرية ، وتعتنى بالاخراج ، وتزيد من عدد الصفحات ، وتحرص على الحصول على أكبر قدر من الاعلانات ولكن ينبغى ألا تسرف الصحيفة فى إصدار الأعداد الممتازة حتى لا يصبح العدد الممتاز كعدد عادى ، فلا يؤثر التأثير المطلوب وقد تعمد بعض الصحف إلى إصدار الأعداد الممتازة عندما يتوفر لديها عدد كبير من الاعلانات لا تستطيع إصداره فى عدد عادى .

ومن الملاحظ أن ثمن النسخة الواحدة يرتفع فى الأعداد الممتازة ومع ذلك يزيد التوزيع ، لأن القارىء يحس بأهمية العدد الممتاز ويزيد شغفه بصحيفته ، ويزيد تعلقه بها أيضاً ، نظراً لارتفاع الخدمة الصحفية . وشبيه بإصدار الأعداد الممتازة إصدار الدوريات الاسبوعية . . والشهرية والفصلية عن الآداب والفن والاقتصاد والسياسة والمرأة وغير ذلك . وكذلك إصدار الملاحق فى أيام الاسبوع سواء كانت منفصلة عن الصحيفة أو فى داخل صفحاتها فيكون الملحق الادبى مثلا يوم الاثنين والملحق الاقتصادى يوم الخميس وما إلى ذلك .

٣ ــ العرض الجيد :

كما تعرض المحلات التجارية سلع الملابس مثلا فى واجهات زجاجية نظيفة وبنظام فنى جذاب كذلك ينبغى لتزيد الصحف توزيعها أن تعرض فى « اكشاك » وحوانيت نظيفة وأن ترتيب ترتيبا يجذب نظر القارىء . وليس من المعقول بطبيعة الحال أن تخصص محلات تجارية كبيرة لعرض الصحف ولكن ينبغى ألا تكدس الصحف فوق رصيف الشارع تكديسا يجعلها كئيبة قذرة ومعرضة لتقلبات الجو من أمطار وأتربة .

وقد لجأت بعض دور الصحف فى بعض البلدان إلى تقديم زى موحد لكثير من بائعى الصحف كهدية ، وذلك لتشجيعهم على المناداة على صحفهم . لجذب القارىء بصفة عامة إلى شراء الصحف من بائع نظيف يرتدى زيا مناسبآ فبعض الناس يحتاطون جداً من شراء أى شىء من أناس فى ثياب مهلهلة خشية الأمراض .

ومن العرض الجيد أيضاً اختيار الموقع المناسب لعرض الصحف للبيع كالميادين العامة ، ومفارق الطرق ، والاماكن القريبة من المصانع ودور الحكومة والجامعات والشركات والمقاهى ومحطات السيارات العامة السكك الحديدية .

وقد لجأت بعض البلديات بالاتفاق مع الهيئات والمؤسسات الصحفية فى بعض البلدان إلى تصميم شكل موحد لاكشاك بيع الصحف محافظة على جمال المدينة من جانب ، ولتشغيل بعض العاطلين أو الذين لايقبلهم سوق

العمل بسبب عاهتهم أو جرائم سابقة إرتكبوها وتابوا منها من جانب آخر ، وقد تبين أن وجود عدد كبير من الاكشاك الصغيرة فى أماكن متفرقة أنفع فى زيادة التوزيع من وجود اكشاك كبيرة قليلة العدد . لان قارىء الصحيفة فى العادة لا يكلف نفسه مشقة البحث عن بائع الصحف أو كشك بيع الصحف . ويجب أن يجدها سهلة ميسورة أمامه وفى طريقه لا أن يذهب إلى مكان بعيد ليشتريها . وفى مجال حسن العرض أيضاً جانب يتعلق بالكم أى بكمية النسخ المعروضة للبيع فينبغى أن يطبع من الصحيفة عدد من النسخ أكثر مما توزعه فى المتوسط بمقدار ١٠٪ إلى ١٥٪ وتزداد الكمية المطبوعة فى المناسبات الهامة التى يتوقع فيها زيادة التوزيع . ومما لا شك فيه أن الحوادث الوطنية والقومية والعالمية الهامة تزيد عدد القراء . زيادة النسخ المطبوعة فى هذه المناسبات أمر يقدره مدير الصحيفة ورئيس تحريرها ومدير التوزيع بالمقارنة والخبرات السابقة وبالحس الصحفى والاجتماعى .

٤ — **التجديد :**

من العوامل الهامة فى زيادة توزيع الصحيفة التجديد للأبواب الثابتة فى الصحيفة والمادة التحريرية الاعلانات كما يشمل الاخراج ، وفى بعض الأحيان حجم الصحيفة نفسها . وعنصر التجديد أيضاً والذى يفسر لنا كيف تصدر صحيفة جديدة فتنتزع قراء من صحف قديمة راسخة فى الفن الصحفى ولها قراء تعودوا عليها وتصبح الصحيفة الجديدة ذات أرقام عالية فى التوزيع قد تفوق أحيانا الصحف القديمة .

وإذا تناولنا جانب التجديد بصفة عامة فى الصحف كوسيلة لزيادة التوزيع فإنه كما قلنا يشمل الأبواب الثابتة التى تشبه إلى حد كبير الغرف فى البيوت. وكما يطرأ على الغرف فى البيوت من تعديل وإلغاء وتبديل. تلبية للتطور ودفعا للسأم، يطرأ على الأبواب الثابتة، فى الصحف الحذف والانشاء والتعديل والتغيير. وكذلك التجديد بالنسبة للمادة التحريرية والاعلانات فان التكرار فى العناوين والتكرار فى رسم الاعلانات بطريقة ثابتة يدفع إلى الملل، فلابد أن تقوم الصحيفة بين الحين والحين باحداث تجديد يتناسب مع تطور الذوق وعقلية القارىء واحتياجاته المتجددة. ويشمل التجديد فى الاخراج، العناية بالصور والرسم والخرائط وكافة عناصر الاخراج الصحفى، ويتطرق التجديد إلى حجم الصحيفة ذاتها فتكبر أو تصغر ويضاف إليها الغلاف أو ينزع منها الغلاف وتصبح بألوان أو تكتفى باللون الأسود فقط وهكذا.

إن التجديد هو الذى يفسر لنا — كما قلنا — كيف أن صحيفة جديدة تصدر فتنتزع قراء من صحف قديمة راسخة فى الفن الصحفى ولها قراء تعودوا عليها. إن أول سؤال يخطر بالذهن عند إصدار صحيفة جديدة هو: ما هى الأسباب أو المبررات لاصدار هذه الصحيفة؟

— هل هناك فراغ معين ينبغى أن تسده هذه الصحيفة؟
— هل هناك رأى معين تريد أن تعبر عنه هذه الصحيفة؟
— هل هناك حاجة اجتماعية لصدور هذه الصحيفة؟

الواقع أن الصحيفة لكى تصدر لابد أن تكون تلبية لحاجة القارىء، ولا تصدر الصحف التى تستمر فى النجاح لمجرد الصدور، وأهم ما يدفع

الصحيفة الجديدة إلى النجاح. والاستمرار فى الصدور هو زيادة التوزيع ولكى يتحقق لها ذلك لابد من التجديد والابتكار فى التحرير والاخراج والاعلانات وكل ذلك. وليس معنى التجديد والابتكار بطبيعة الحال هو رفض كل الفنون الصحفية المعروفة أو التخلى عن القديم كله، وإنما التجديد والابتكار هو إضافة لهذه الفنون والاستفادة منها كلها لأنها ثمرة التجارب العديدة فى فنون الصحافة طوال عمر الصحف منذ عرفها الإنسان . ومن المهم أن يعرف المسئولون عن الصحف الجديدة كيف يشبعوا حاجات القارىء التى لم تشبعها الصحف القائمة عند صدور صحفهم وأن يضيفوا إلى دائرة القراء قراء جدد .

٥ — وسائل المواصلات والجغرافى :

عند اختيار موقع الدار الصحفية يحرص مصدروها أن تكون قريبة من وسائل المواصلات فى داخل المدينة وخارجها لأهمية الموقع بالنسبة للدار الصحفية . . وينطبق هذا أيضاً على المدينة التى تصدر فيها الصحيفة ، سواء كانت العاصمة أو إحدى المدن الكبرى . فكلما كانت المدينة التى تصدر فيها الصحيفة تتوسط الوطن وكلما كانت شبكة المواصلات التى تربطها بأهم المدن الأخرى قوية وسريعة كلما زاد توزيع الصحيفة التى تصدر فيها .

وهناك عدة عوامل تجعل صحيفة من الصحف قوية الانتشار فى وطن من الأوطان إذا توفر الموقع الجغرافى وتوفرت وسائل النقل . منها وحدة الثقافة الوطنية . وعدم وجود مسافات شاسعة ، ومدى تقدم الصحف الاقليمية وطبيعة النظام الاجتماعى هل هو اشتراكى يميل إلى المركزية أو رأسمالى ينزع

إلى الفردية والمحلية والتحمس للمحلية ؟.. ففى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا برغم تقدم وسائل المواصلات تعوق التوزيع المسافات الشاسعة والنظام الإدارى والقضائى الخاص بكل ولاية ، والتحمس الشديد إلى الأخبار المحلية . ومن الملاحظ هناك أن الصحف كثيراً ما تحمل أسماء المدن التى تصدر فيها . أما فى الاتحاد السوفيتى مثلا فإن البرافدا تصل إلى كافة الاقاليم السوفيتية وإلى كثير من العواصم الأوربية الشرقية فى نفس اليوم. وهى لسان الحزب، وما يقال عن البرفدا من ناحية التوزيع يقال عن الازفستيا باعتبارها لسان الحكومة السوفيتية . وفى لندن ساعد موقعها الجغرافى وتقدم المواصلات على زيادة توزيع الصحف التى تصدر بها . وكان البرلمانيون فى فرنسا يحمون الصحف الاقليمية من سطوة الصحف الكبيرة ويقفون أمامها عائقا حتى لا تؤثر على الصحافة الاقليمية فى التوزيع .

٦ — المسابقات :

وهذه الوسيلة من وسائل زيادة التوزيع فى الصحف تثير شغف القراء وتعلقهم بالصحيفة . وقد تكون هذه المسابقات ثقافية مفيدة وقد تكون مجرد نوع من الميسر . . أى أن صاحب رقم معين أو عدد معين هو الذى يفوز بجائزة مالية ، وفى هذه الحالة لاتستطيع الصحيفة أن تثير شغف قرائها وتعلقهم بصفة دائمة . وإنما يلاحظ إنصراف عدد كبير من القراء عن الصحيفة بعد إنتهاء المسابقة .

وقد تكون المسابقة ذات أثر إجتماعى مفيد كالتأمين على حياة الفائزين فى المسابقة ، وقد تكون المسابقة على شكل هدايا من أدوات منزلية وغير ذلك تقدمها الشركات مقابل الاعلان عن سلعها فى المسابقة. أو ذات فائدة ثقافية .

٧ — الاشتراكات المخفضة وتقديم هدايا من المطبوعات :

بالرغم من أن ثمن الصحيفة فى معظم بلدان العالم تكاد تساوى ثمن طابع البريد العادى إلا أن بعض الفئات المحدودة الدخل ، أو التى لا تحصل على مرتبات ثابتة ، أو التى لم تدخل سوق العمل كالطلبة مثلا تفضل الحصول على الصحيفة بثمن أرخص مما هى عليه لذلك تلجأ بعض الصحف إلى الاشتراكات المخفضة للطلبة وغيرهم مما يؤدى إلى زيادة التوزيع . وكذلك تلجأ بعض الدور الصحفية إلى إهداء المشتركين بعض مطبوعاتها من الكتب الأدبية والثقافية تشجيعا لهم على الاشتراك فى الصحيفة أو تجديد الاشتراك فيها .

٨ — أسباب ثانوية أخرى :

هناك أسباب ثانوية أخرى تزيد من توزيع الصحف منها إعلان الصحف عن أرقام توزيعها فإن ذلك من شأنه أن يؤكد أنها أكثر رواجا من غيرها وكذلك إعلان الصحف عن نفسها فى صحف أخرى وكذلك نلاحظ أن أرقام التوزيع تزيد زيادة مؤثرة فى أوقات الحروب حيث تزيد بشدة اهتمامات الناس بأخبار المعارك والغارات والتموين وغير ذلك . .

ما هى العوامل التى تقلل من توزيع الصحف ؟ :

١ — الأزمات الاقتصادية :

من المعروف أن ازدهار توزيع الصحف وزيادة عدد النسخ المباعة يرتبط بالمستوى الاقتصادى للقراء وبارتفاع مستوى معيشتهم . إن التوزيع

يقل فى أوقات الأزمات الاقتصادية بل إن حدة الأزمات الاقتصادية تؤثر على عدد الصحف ذاتها فإنه سرعان ما تغلق بعض الصحف أبوابها نتيجة للأزمة. والصحف التى تبقى فإن عدد النسخ المطبوعة منها يقل بشكل ملحوظ .

٢ — هدوء الحياة السياسية فى الداخل والخارج :

من الأسباب التى تقلل من توزيع الصحف أيضاً هدوء الحياة السياسية الداخلية والخارجية فمن المعروف أن الحوادث تجذب اهتمامات القراء . . ومهما حاول القائمون على الصحف من افتعال أشياء تجذب إهتمام القراء فإنه من المؤكد أن الهدوء النسبي يؤثر على توزيع الصحف .

٣ — المنافسة الصحفية والاعلامية :

تتمثل المنافسة الصحفية فى صدور صحف منافسة جديدة أو فى إدخال تجديدات وتحسينات على صحف قائمة . وكلا الأمرين من شأنه أن يقلل من توزيع الصحف الأخرى . لأن التجديد أو صدور صحف جديدة لابد أن يجذب قراء من الصحف القائمة . والمنافسة الصحفية أمر مشروع بشرط أن تلتزم بالخلق والأساليب المشروعة ولا تعمد إلى وسائل تتنافى مع الصالح الوطنى . ومن الملاحظ أن صدور المجلات الناجحة يؤثر على توزيع الصحف اليومية وكذلك صدور الأعداد الأسبوعية من الصحف اليومية يؤثر على توزيع زميلاتها التى تصدر فى نفس اليوم .

أما المنافسة الإعلامية فإنها تتلخص فى وسائل الإعلام الأخرى من راديو وتليفزيون . وأهم وسائل الإعلام منافسة للصحافة بالنسبة للتوزيع هى

الراديو . ولاشك أن الراديو وسيلة حيوية وهامة فى إذاعة الأخبار، بل والمواد الثقافية والترفيهية التى تشابه إلى حد كبير ما تنشره الصحف ولكن بعض أساتذة الصحافة يقررون أن الإذاعة تساعد على زيادة توزيع الصحف ولا تقلل من هذا التوزيع ، لأن المستمع الذى يسمع الخبر فى الراديو يحب أن يقرأ تفاصيله فى الصحيفة ، بينما يذهب آخرون إلى أن الراديو يقلل من توزيع الصحف باعتباره وسيلة إعلامية منافسة .

٤ — أسباب ثانوية أخرى :

هناك أسباب ثانوية أخرى تؤثر فى توزيع الصحف ومن شأنها أن تقلل هذا التوزيع مثل اضرابات عمال الصحف والمحررين ومثل اضطراب مواعيد صدور الصحيفة أو سوء الأحوال الجوية وتعطل وسائل النقل .

الصحف الإقليمية والصحف القومية :

تؤثر الصحف الاقليمية بسعة انتشارها على التوزيع ، فلا نجد فى البلدان التى تزدهر فيها الصحف اليومية الإقليمية أرقاما عالية فى التوزيع نسبياً ، ففى الولايات المتحدة الأمريكية مثلا نجد جريدتين فقط تتجاوزان رقم المليون هما « الديلى نيوز » فى نيويورك حيث يزيد توزيعها قليلا عن ٢ مليون نسخة ، وتليها « وول ستريت جورنال » حيث يزيد توزيعها قليلا أيضاً عن المليون نسخة . ويبين الجدول التالى[1] للصحف اليومية

---

(1) R. Burbage, J. Cagemajon, A. Kaspi - Presse, Radio Et Television Aux Etate-Unis - A rmand Colin - Paris 1972 - p. 38.

الأمريكية وصحف الأحد حجم النسخ المطبوعة الذى يدلنا على سعة انتشارها وتوزيعها وعلى حجم السوق لكل فئة منها .

عدد النسخ المطبوعة	صحف صباحية	صحف مسائية	إجمالى النسخ المطبوعة	صحف الأحد	إجمالى النسخ المطبوعة
أكثر من ٥٠٠ ألف	٧	٤	٨٧٧٩٩٦٣	١٧	١٥٠٨١٣٦٠
من ٢٥٠ ألف إلى ٥٠٠ ألف	١١	١٦	٩٥٣٢٤٣٥	٣٤	١١٦٥٢٢٦٢
من مائة ألف إلى ٢٥٠ ألف	٤٥	٤٧	١٤٦٨٧١٩٢	٦٢	٩٧٩٨٦٢٦
من ٥٠ ألف إلى مائة ألف	٥٧	٧٠	٨٣٩٤٤٦٤	٨٢	٥٦٦٠٩٩٦
من ٢٥ ألف إلى ٥٠ ألف	٦٩	١٧٩	٨٥٩٧٠٦١	١٠٤	٣٧٩٠٨٣٩
من عشرة آلاف إلى ٢٥ ألف	٦٧	٤٢٢	٧٨٥٠١٧٥	١٤٦	٢٣٨٥٣٤٨
من خمسة آلاف إلى عشرة آلاف	٤٤	٣٩٧	٣١٦٢٦٣٤	٨٦	٦٣٥٤٠٦
أقل من خمسة آلاف	٢٥	٢٩٤	١١٦٢٢٠٨	٥٥	٢١١٧٦٥

إن مثل هذه الظاهرة التى نجدها فى الولايات المتحدة الأمريكية نجد نقيضها فى مصر . حيث تختفى الصحف الإقليمية فتصبح الصحف القومية ذات توزيع مرتفع . لقد تجاوزت صحيفة أخبار اليوم فى النصف الأول من عام ١٩٧٨ رقم المليون و ١١١ ألف فى متوسط توزيع العدد الواحد . ولا شك أن توزيع الأخبار والأهرام كفرسى رهان . ولا تبعد الجمهورية عنهما كثيراً فى ضخامة أرقام التوزيع . والصحافة البريطانية القومية تتمتع بتوزيع مرتفع لا تحظى به الصحف الفرنسية التى تحظى الصحف الإقليمية فيها بمكانة مرموقة فى التوزيع .

خصائص توزيع الصحف فى مصر :

أهم خصائص توزيع الصحف المصرية اعتمادها على المدن بصفة خاصة ، ويوضح الجدول التالى[1] هذه الظاهرة : -

النسب المئوية لأرقام توزيع الصحف فى المناطق التوزيعية

المنطقة	جرائد يومية	مجلات أسبوعية	دوريات شهرية
القاهرة	٥٠ ٪	٣٩ ٪	٤٨ ٪
قبلى	١٢ ٪	١٤ ٪	١٢ ٪
بحرى	٢٤ ٪	٣٣ ٪	٢٥ ٪
اسكندرية	١٤ ٪	١٤ ٪	١٥ ٪
المجموع	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول السابق أن ٦٤ ٪ من الجرائد اليومية ، ٥٣ ٪ من المجلات الأسبوعية ، ٦٣ ٪ من الدوريات الشهرية يتركز توزيعها فى مدينتى القاهرة والأسكندرية .

كذلك يتأثر رقم توزيع الصحف اليومية من يوم لآخر نتيجة لعدم ولاء نسبة كبيرة من القراء لصحيفة معينة ، حيث يفاضل هذا الفريق من القراء بين الصحف ويختار منها ما يحتوى على أخبار مثيرة ، أو لزيادة عدد

(١) حسن توفيق ــ دور محاسبة التكاليف فى التخطيط والرقابة فى تسويق الصحف والاعلانات بها ـ رسالة ماجستير فى المحاسبة من كلية التجارة جامعة عين شمس عام ١٩٧٥ .

صفحات الجريدة عن الأخرى ، ولذلك يمكن القول بأن لكل صحيفة نوعان من القراء ، النوع الأول ثابت ويمثل ٨٠٪ أو أكثر وهذه الظاهرة لا توجد فى الصحافة الغربية — كالصحافة البريطانية أو الامريكية مثلا — فالقارىء يكن لصحيفته كل الولاء ويحرص على قراءتها وأحيانا يحصل على صحيفة أو أخرى بجانب صحيفته المحببة إلى نفسه والتى اعتاد قراءتها كل يوم . ومن خصائص توزيع الصحف فى مصر عدم إقبال القراء على الاشتراكات ، فالمشتركون فى الصحف يكونون نسبة ضئيلة من العملاء ، ومعظم الاشتراكات تكون للمصالح والهيئات الحكومية والشركات وعدد قليل من الأفراد .

ثم هناك ظاهرة الإقراء وعلاقتها بالتوزيع . وهذه الظاهرة تكاد تنفرد بها الصحافة المصرية[1] حيث يلجأ عدد كبير من القراء يساعدهم فى ذلك البائعون إلى قراءة عدد من الصحف وإعادتها إلى البائع ثانية مقابل أجر معين يتقاضاه البائع ، ثم تعاد النسخ إلى الصحيفة باعتبارها من المرتجعات .

ويدل البحث الميدانى الذى قام به المركز العربى للبحوث والإعلان (أراك) أن ظاهرة الإقراء فى الصحف تقل فى القاهرة والأسكندرية وبورسعيد بعكس الأقاليم فقد ارتفعت فيها هذه الظاهرة إلى أكثر من أربعة أمثال القاهرة .

---

(١) د . سمير حسين « تطور الاعلان الصحفى فى مصر . . إلخ » رسالة دكتوراه ص ٩٣ .

ويكاد معدل انتشار هذه الظاهرة يتساوى بين الجرائد والمجلات بصفة عامة وتبلغ نسبتها ٦٪ من عـدد النسخ الموزعة باستثناء جريدة الأهرام التي انخفضت نسبة الاقراء بها إلى ٣٫٧ كما يوضح الجدول التالي[١] .

الجرائد والمجلات	المناطق			المتوسط ٪
	القاهرة	اسكندرية بور سعيد	الأقاليم	
الأخبار	٣	٤٫٩	١٢٫٥	٦ ٪
الأهرام	٣	٤٫٩	٧	٣٫٧ ٪
الجمهورية	٣	٣٫٣	١٣٫٨	٦٫٢ ٪
المجلات	٤	٣٫٥	١٣٫٣	٥٫٨ ٪

ويلاحظ من الجدول السابق أن جريدة الجمهورية تلقى أكبر درجة من الاقراء فى الأقاليم وتليها جريدة الأخبار التي بلغ متوسط ظاهرة الاقراء بها ٦٪ بالنسبة لعدد النسخ الموزعة ومعنى ذلك أنه لولا هذه الظاهرة لزاد معدل التوزيع بجريدة الأخبار بنسبة ٦٪ علاوة على معدل التوزيع السابق ذكره .

وتقوم إدارات التوزيع فى المؤسسات الصحفية المصرية بتسويق صحف مؤسساتها وصحف مؤسسات صحفية أخرى ليست لديها إمكانياتها فى أسطول السيارات أو شبكة المفتشين والمراجعين ، مثال ذلك أن إدارة

(١) المركز العربي للبحوث والإعلان (أراك) « الصحف والكتب كما يراها المشترون والبائعون » (الملخص ص ١٦ جزء ٤ جدول رقم ٩) .

التوزيع فى دار الهلال تعهد لتوزيع الأهرام بتسويق صحفها فى بعض مناطق الصعيد . وتعتمد روزاليوسف فى توزيع صحفها على توزيع الجمهورية . كما تقوم إدارات التوزيع فى الأهرام والأخبار والجمهورية بتوزيع الكتب والصحف الأجنبية فى داخل مصر . كما تعهد إلى إدارات توزيع خارجية لتسويق صحفها فى خارج مصر .

ثانيا : الإعلانات :

وهى المصدر الثانى فى الأهمية من مصادر إيرادات الصحيفة ، وفى المجتمعات الرأسمالية تعتمد الصحف فى ميزانيتها اعتمادا جوهريا على الاعلان وتبلغ نسبة إيراد الصحيفة من الاعلان أكثر من نصف إيراداتها العامة فى البلدان الرأسمالية . وقد ثار جدل طويل حول الاعلانات فاعتبرها البعض العمود الفقرى للصحيفة الذى لا غنى عنه لوجودها المالى ، واعتبرها البعض الآخر دخيلة على التحرير الصحفى ، وكانت الغلبة فى هذا الجدل لمؤيدى الاعلانات . وحققت الإعلانات فى الصحف فوائد عديدة للمنتجين والبائعين والمستهلكين ، كما أفادت الصحف ماليا فائدة كبيرة وأصبح البعض يرى فى الصحيفة الخالية من الاعلانات صحيفة منقوصة ، وهم يرون أنه إذا كان التحرير ينشر أخبار السياسة والاجتماع والفن والاقتصاد وغير ذلك ، فإن الاعلانات هى أخبار السوق وأخبار السلع والخدمات .

وقد كانت القفزة الهائلة فى تطور الإعلانات الصحفية فى القرن التاسع عشر على يد صاحب صحيفة فرنسى يدعى « اميل دى جيراردان » فقد قفز

الاعلان قفزة هائلة « على يد هذا الصحفى والناشر الفرنسى اميل دى جيرادران[1] عام ١٩٣٦ ، لقد كانت الصحف حتى ذلك الحين مخصصة للطبقة الغنية وكان الراغب فى قراءة الصحف يشترك فيها مقابل ثمانين فرنكا يدفعها فى السنة .

وكانت الصحيفة اليومية التى لها ثلاثة آلاف مشترك فقط تحقق ربحا سنويا يصل إلى خمسين ألف فرنك . وقد احتكر السوق فى ذلك العصر حوالى عشر صحف كان كل همها إرضاء الطبقة البورجوازية الغنية ويصل عدد نسخها إلى سبعين ألفا ثم ودخل الميدان اميل دى جيراردان.

كان جيراردان صحفيا فطنا ، ذكيا ، يعرف أذواق الجماهير فأصدر صحيفة أو صحيفتين . وكان رجل أعمال من الطراز الأول ، كم ضميره ولم يأبه لتأنيبه مهما تكن الأسباب والظروف . وفى سنة ١٨٣٦ كان قد بلغ الثلاثين من عمره ، ونال شهرة كبيرة بالرغم من صغر سنه فكان لا يحترم البشر حتى ولا الأشياء .. كل ذلك لأنه كان إبنا غير شرعى لأحد النبلاء وحمل إسمه دون خجل ولا استحياء . بيد أن النجاح حالف هذا المغامر أينما حل ، فليس من الطبيعى أن تجذب صحفه سبعين ألف فرنسى فقط من ثلاثة وثلاثين مليونا . أخذ جيراردان ، يفكر فى الأمر من جميع نواحيه وأخيرا تفتقت له الحيلة . لابد إذن من تخفيض قيمة الاشتراك لزيادة عدد المشتركين. فأسس صحيفة « لابريس » وخفض اشتراكها إلى أربعين فرنكا أى إلى نصف قيمة اشتراك أغلب الصحف المعاصرة . وكان يعلم جيدا أن هذا الثمن

(١) د . خليل صابات — الصحافة رسالة واستعداد وفن وعلم — الطبعة الثانية دار المعارف بمصر — ص ٨١

الجديد سوف يعرضه لخسارة مائتي ألف فرنك في السنة . فكيف العمل لسد هذا العجز لا بد إذن من الاعلانات . فكلما إزداد عدد المشتركين ازدادت الإعلانات وارتفع سعر الإعلان . وأميل دى جيراردان أول فرنسي بل أول صحفي في العالم يعمل بالنظرية التي أصبحت أساس كل مشروع صحفي اليوم . وتقول هذه النظرية بأن بيع الصحيفة بثمن رخيص يرفع عدد نسخها المباعة . وكلما ارتفع هذا العدد ازداد إقبال المعلنين وارتفع سعر الإعلان فلا ربح تجارى للصحيفة إلا عن هذا الطريق وبمقتضى هذه النظرية .

لقد استهوى عمل جيراردان عدداً من الصحف الإنجليزية فأصبحت حصيلة الإعلان بالنسبة لها بابا هاما من أبواب الإيرادات . هذا الرجل هو أول من اكتشف هذه النظرية وأوصلها إلى وجهها المنطقى . لقد كانت حصيلة الإعلان في انجلترا هامة ولكن هذه الأهمية جاءت تدريجيا غير أنها لم تصل إلى حد اعتبارها إيراداً سياسيا . أما جيراردان فلم يعد يعتبر إيراد الإعلان مكملا بل مصدرا جوهريا قد يفوق الايراد الناتج عن بيع الصحيفة نفسها ، وصدقت نظرية جيراردان ففى غضون ثلاثة أشهر وصل عدد المشتركين في صحيفته إلى عشرة آلاف وسرعان ما تضاعف هذا العدد . ومنذ ذلك الحين رأت الصحيفة الحديثة الظهور أن قانونا جديدا يحكمها . وهذا القانون يضطرها إلى أن تعمل على ارضاء أكبر عدد من الناس إن أرادت أن تعيش » .

وإذا نظرنا إلى العلاقة بين الإعلان والصحيفة فإنه ينبغى أن ننظر إليها من زاويتين . الأولى هل تستطيع الصحيفة أن تعيش بغير إعلانات ؟ والثانية هل يهدد الاعلان حرية الصحافة ؟ لا بد لنا قبل أن نخوض في شرح

هاتين الزاويتين أن ندرك أن الصحف فى المجتمع الرأسمالى تختلف من حيث إدارتها وأهدافها عن الصحف فى المجتمع الاشتراكى . إن الصحف الرأسمالية تدار كمؤسسات تجارية فى المقام الأول وتجتهد فى أن تحقق أرباحا شأنها شأن المشروعات التجارية الأخرى . ولا يمنع ذلك من وجود صحف محترمة فى بعض المجتمعات الرأسمالية . ولكن واقع إدارة الصحف كمؤسسات تجارية يفسر لنا وجود الصحف الرديئة وصحف الاثارة فى هذه المجتمعات . أما الصحف فى المجتمع الاشتراكى فإنها يجب أن تدار كأداة توجيه وإرشاد ومع ذلك فإن القائمين عليها يحاولون تغطية نفقاتها ذاتيا وتحقيق الربح أيضاً .

على ضوء هذا التصور للفرق بين الصحيفة فى نظام اجتماعى رأسمالى ونظام اجتماعى اشتراكى نعود للزاوية الأولى وهى :

* هل تستطيع الصحيفة أن تعيش بغير إعلانات ؟

بالنسبة للمجتمع الرأسمالى لا تستطيع صحيفة أن تصدر وتستمر فى الصدور بغير إعلانات ، ويكفى أن نعلم أن حصيلة الاعلانات فى الولايات المتحدة الأمريكية تشكل حوالى ٧٥٪ من موارد الصحف فى المتوسط .

ويروى لنا تاريخ الصحافة كيف أصبح الاعلان عنصرا رئيسيا من عناصر إصدار الصحيفة واستمرارها ففى تاريخ الصحافة الأمريكية[1] حاول

---

(١) د . صليب بطرس — إدارة الصحف — الهيئة المصرية العامة للكتاب — القاهرة ١٩٧٤ — ص١٤ ، ص١٥ .

المارشال « فيلد » في نيويورك أن يصدر في العقد الرابع من القرن العشرين صحيفة بغير إعلانات مدفوعة الثمن ولكنه بعد ٦ سنوات أدرك أنه يسبح ضد التيار وقبل الاعلانات بمعناها الاقتصادى فى صحيفته . وقد استرعى انتباه الناشر الأمريكي رغبة القراء بصفة عامة في الاطلاع على الاعلانات فكان ينشر ملخصا لأهم ما تنشره الصحف المنافسة من إعلانات وحملات إعلانية خلال السنوات الست التي لم يخضع فيها صحيفته للاعلانات بمعناها الاقتصادى والطبيعى . وكما حاول المارشال فيلد حاول من قبله ناشر أمريكي آخر يدعى « سكرب » مرتين في شيكاغو وفى فلاديفيا قبيل الحرب العالمية الأولى . ولكن التجربة لم تستمر طويلا وأخفقت .

وإذا كان تاريخ الصحافة الأمريكية أثبت أن الصحيفة لا تستطيع أن تعيش بغير إعلانات فى بلد رأسمالى متطور فإنه أثبت من جانب آخر أن بعض الصحف تستطيع أن تعتمد على الاعلانات وحدها بحيث تباع بالمجان وتحقق ربحا فى نفس الوقت فقد ظهر فى الولايات المتحدة الأمريكية مثل هذا النوع من الصحف فى ـ المدن الكبيرة ـ الذى يوزع مجانا والذى يعتمد كلية على إيرادات الإعلانات الموجهة إلى مستهلكى المنطقة .

وبالنسبة للمجتمع الاشتراكى فإن بعض الصحف تستطيع أن تعيش بغير إعلانات لأنها تعتمد على ميزانية الدولة . ولكن الصحف دائما تسعى للحصول على الاعلانات حتى تعيش وتزدهر .

* نعود للزاوية الثانية وهى : هل يهدد الإعلان حرية الصحافة ؟

بالنسبة للمجتمع الاشتراكى لا خطورة فى قبول الصحف للاعلانات ، لأن ملكية المؤسسات والشركات التى تعلن فى هذه الصحف خاضعة فى

أغلبها لملكية الشعب فى إطار القطاع العام ، وما ينشره القطاع الخاص لا يمثل ضغطا أو تأثيراً . وعلى ذلك لا يهدد الاعلان المحلى حرية الصحافة فى المجتمعات الاشتراكية .

أما بالنسبة للمجتمع الرأسمالى فلا شك أن الإعلان له تأثير على الصحف وحريتها والأمثلة فى كتب الصحافة أكثر من أن نحصيها أو نحصرها . . وهى فى مجملها توضح التأثير السيء لأصحاب الاحتكارات الذين يقولون للصحف لا تنشرى كذا وكذا . . أو تدخلى بهذا المعنى . . أو ما شابه ذلك من وسائل التأثير . ثم إن هناك خطورة من الإعلانات الخارجية فى الدول النامية فعندما تعتمد الصحف فى هذه البلاد على الإعلانات الخارجية فإنها تصبح مضطرة للدفاع عن مصالح أجنبية وتفقد حريتها وتضر بلادها .

خصائص الاعلان فى الصحافة المصرية :

من الناحية التاريخية يعبر الاعلان الصحفى فى مصر عن تطور اقتصادها القومى من ناحية وعن تطور أساليب الكتابة الصحفية من ناحية أخرى . لقد كانت الاعلانات التجارية أغلبها عن مصالح الأجانب الذين يسيطرون على الاقتصاد المصرى ، ثم بانشاء بنك مصر بدأت إعلانات تجارية تنتمى إلى مشروعات مصرية . وفى لغة الاعلان تعلن إحدى الأوربيات فى صحيفة مصرية فى القرن التاسع عشر تطلب العمل « فى داخل حرم بعض كرام الذوات أو بعض الفامليات ذوات البيوت بوظيفة مؤدبة أطفال » . وكان سعر سطر الاعلانات مثلا فى صحيفة وادى النيل لعبد الله أبو السعود سنة ١٨٦٧م أربعة قروش .

وكان العديد من الصحف المصرية وبخاصة المجلات فيما بين الحربين

العالمية تحصل على إعلانات الحكومة من قلم المطبوعات وكان ثمن السطر ١٥ قرشا أما إعلانات المحاكم فكان ثمن الاعلان ٢٠ قرشا طال أم قصر ، وإعلانات الكتب الجديدة كان أكثرها مجانا تحية للمؤلفين والكتاب . أما الاعلانات عن المحلات التجارية أو أفلام السينما فكان مندوب إعلانات جوال أو آخر يأتى بها إلى هذه الصحف ويتقاضى عمولته . كما كان هذا المندوب يقوم فى أغلب الأحيان بتحصيل قيمة الاعلانات بعد صدور العدد. ولم تكن هناك تعريفة ثابتة لنشر الاعلانات فى هذه الصحف. وتصميم الاعلانات كانت مهمة المعلن نفسه أو مهمة المندوب الذى يجىء بالاعلان .

ثم تطور الاعلان فى الصحف المصرية بعد الحرب العالمية الثانية بتطور الصحف وتطور الاقتصاد . بل وأصبح الاعلان الصحفى قبل ثورة ٢٣ يوليو يؤدى نفس الدور الذى يؤديه فى المجتمعات الرأسمالية أو دورا قريبا منه باعتباره وسيلة من وسائل البيع والشراء ووسيلة من وسائل الضغط السياسى فى نفس الوقت . يروى الدكتور سيد أبو النجا (١) واقعة لها دلالتها التاريخية بالنسبة للاعلان الصحفى فى مصر فيقول :

« بين حرية النشر وإساءة استخدامها خيط رفيع . وقد تذرعت يوما بحرية النشر حين جاء إلى جريدة المصرى بيان من عبد الحميد عبد الحق وزير التموين يهاجم فيه عبود باشا بسبب الأسعار التى حددها لشراء القصب من الفلاحين والأسعار التى حددها لبيع السكر للمستهلكين ، وكنت مديرا لجريدة المصرى ولشركة الاعلانات المصرية فوجدت فى ذلك فرصة لتحصيل

---

(١) د . سيد أبو النجا — قلت وأمر القراء إلى الله — جريدة الأهرام ١٩٧٦/٨/١٤ ص٩ .

ستة آلاف جنيه كانت على عبود باشا قيمة إعلانات وكان يسوف فى دفعها فاتصلت به واقترحت عليه أن يرد على الوزير فى نفس العدد بحيث نخصص نصف الصفحة لبيان الوزير والنصف الآخر لرد الباشا فلا يترك القراء يوما كاملا تحت تأثير البيان . فتأثر عبود باشا وشكرنى بحرارة . وانتهزت الفرصة فذكرته بالدين وأرسل لى به شيكا فأعطيته نص البيان ليعد الرد فى الوقت المناسب .

وفى المساء علم عبد الحميد عبد الحق بما حدث فاحتج احتجاجا شديداً لدى رئيس التحرير وطلب صاحب المصرى تليفونيا فى جنيف فوعده بأن يتصل بى . وعقد مؤتمر تليفونى على الفور بين صاحب المصرى فى جنيف وبين أحمد أبو الفتح وبينى فى القاهرة وانتهى بغضب أحمد أبو الفتح ورضاء محمود أبو الفتح عن تصرف مديره العام فكان أن نشر البيانان معا « عملا بحرية النشر » .

حق يراد به باطل ؟ ممكن ولكنه الفرق بين الفضيلة فى برجها العاجى، والفضيلة فى مسالك الأرض الخشنة . أو بين الأمانة كما جاءت فى علم الأخلاق ، والأمانة كما تمارس فى إدارة الأعمال » .

وبتنظيم الصحافة فى مصر عام ١٩٦٠ ثم بقوانين التأميم وبروز القطاع العام ازدهر الاعلان على صفحات الصحف المصرية .

* ينفرد الاعلان الصحفى فى مصر بظاهرة تختلف عما هو سائد فى البلدان المتقدمة والتى تأخذ طريقها إلى بقية بلدان العالم ، وهى أن حصيلة الاعلانات

الكلية يتجه أغلبها إلى التليفزيون . ولكن فى مصر تحظى الصحف بنصيب الأسد من الحصيلة الكلية للاعلانات بل وإدارات الاعلانات فى الصحف هى التى تتولى إعداد إعلانات التليفزيون الذى لم ينجح موظفوه عند بدء الإعلانات فيه فى الحصول على إعلانات وإعدادها ، وبدأت الأهرام بذلك وسرعان ما لحقت بها الأخبار وروزاليوسف ودار الهلال والجمهورية .

* ليس للمعلنين اتحاد أو جهة تتحقق من أرقام توزيع الصحف كما هو معمول به فى بعض البلدان . لكن الجهة الرسمية الوحيدة الخاصة بالإعلانات فى مصر هى هيئة الاستعلامات ، وهى تعتمد أسعار الاعلانات للصحف وتقرر الدمغة الواجبة على الاعلانات والتى تذهب حصيلتها إلى مصلحة الضرائب .

* ارتفاع أسعار الإعلانات فى الصحف المصرية ارتفاعاً كبيراً ومتزايداً فى كل عام فى العقد الثامن من هذا القرن . ومرد ذلك إلى وفرة الاعلانات مما جعل الصحف فى موقف أقوى بفرض أسعارها ، ويكفى أن تعرف أن سعر السنتيمتر الواحد على عمود بالصفحة الأولى فى الأهرام ثمنه ٢١ جنيها فإذا نشر فى عدد الجمعة أصبح ثمنه ٢٨ جنيها يرتفع إلى ٣٢ جنيها إذا استخدم لون إضافى : وإن سعر الجزء العلوى من الصفحة الاخيرة فى أهرام الجمعة ٤ آلاف جنيه وفى بقية الايام ثلاثة آلاف جنيه . تلك هى أسعار عام ١٩٧٨. وإذا أخذنا مثلا من المجلات فإن الصفحة الواحدة من مجلة حواء يتراوح ثمن الإعلان فيها بين ٨٥٠ و ٩٥٠ جنيها وذلك وفق أسعار ١٩٧٧ .

* عدم وجود وكالات متخصصة للاعلانات فى مصر بالصورة الموجودة بها فى البلدان المتقدمة . بل إن إدارات الإعلانات فى المؤسسات الصحفية

تطلق على قسم منها تسمية وكالة الإعلان . وغالباً ما يكون هذا القسم هو المختص باعداد إعلانات الراديو والتليفزيون .

* إن مستقبل الإعلانات الصحفية فى مصر لا تهدده وسائل الاعلام الأخرى كما هو الحال فى أوربا أو الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم ينبغى أن تعنى القوانين المنتظرة لتنظيم الصحافة المصرية بمهنة مندوبى الإعلانات وبالإعلان فى نفس الوقت ليؤدى الغرض منه ولا يصبح جهداً فاقداً فى كثير من الأحيان .

ثالثاً : الطباعة التجارية وعمليات النشر :

سببان رئيسيان جعلا من عمليات الطباعة التجارية لحساب الآخرين مورداً هاماً من موارد المؤسسات الصحفية فى عالمنا المعاصر . السبب الأول هو تفوق مطابع المؤسسات الصحفية ووفره إمكانياتها . والسبب الثانى : هو اتساع نطاق الأعمال الطباعية نتيجة للتطور الثقافى والإدارى فى العالم المتقدم والعالم النامى على السواء .

ولقد استطاعت المؤسسات الصحفية المصرية أن تجعل من عمليات الطباعة التجارية مورداً يسد جانباً من العجز المالى للصحيفة إذا كانت لا تحقق ربحا . كما استطاعت هذه المؤسسات أن تتوسع فى عمليات الطباعة التجارية وأن تضمها فى خطتها كمورد هام تحرص عليه وتزيده عاماً بعد عام . بل مدت بعض المؤسسات الصحفية المصرية نطاق عمليات الطباعة التجارية إلى خارج الوطن فأصبحت تتولى مثلا طباعة الكتب المدرسية لبعض البلدان العربية وما شابه ذلك .

وأهم ما يحرص عليه القائمون على المؤسسات الصحفية هو عدم تعارض عمليات الطباعة التجارية مع الهدف الأول للمطبعة وهو إصدار صحف المؤسسة فى مواقيتها . وفصلت بعض المؤسسات الصحفية المطبعة الصحفية عن المطبعة التجارية داخل المؤسسة . ويؤكد النجاح المستمر لهذا النوع من أنواع النشاط فى المؤسسات الصحفية المصرية أنه سينمو فى المستقبل ويصبح مصدراً ينافس المصدرين الرئيسية وهما التوزيع والإعلانات .

أما النشر فإنه ما زال فى المؤسسات الصحفية المصرية من أوجه النشاط الهامشية ، ولعل عدم اهتمام المؤسسات الصحفية المصرية بنشر الكتاب الشعبى يرجع إلى اختلاف طبيعة نشر الصحف عن طبيعة نشر الكتب . وأن دور نشر الكتب تعد نشاطا مختلفا من العمل الصحفى . وبرغم ذلك فالأخبار والهلال وروزاليوسف تصدر كتابا شهريا دوريا وتقوم بنشر القليل من الكتب الأخرى بين الحين والآخر . وتنشر الأهرام بعض الكتب التى تعدها مراكز أبحاثها .

رابعاً : العمليات الخاصة بتشغيل بعض أجهزة الصحيفة العصرية لحساب الآخرين :

وهى مورد جديد فى موارد الصحيفة أتاحه استخدام الدور الصحفية لأجهزة ومعدات عصرية لا تتوفر إلا للمؤسسات الكبرى مثل الآلة الحاسبة الالكترونية والميكروفيلم وما شابه ذلك من الوحدات العصرية . وأساس الاستفادة من هذه الأجهزة هو الوقت الفائض عن حاجة المؤسسة إلى جانب الخبرات التى اكتسبها العاملون فى هذا الحقل . ومؤسسة الأهرام المصرية هى صاحبة السبق والريادة فى هذا المجال .

خامساً : بيع المرتجعات من نسخ الصحيفة وبيع مخلفات العمليات الطباعية:

ويتم بيع المرتجعات من الصحف فى معظم البلدان النامية فى أغلب الأحيان بالميزان لاستخدام ورقها فى لف السلع والبضائع وغير ذلك . وفى البلدان المتقدمة صناعيا يتم إعادة تصنيعها ورقا من جديد . كما أن مخلفات العمليات الطباعية تباع فى معظم الأحوال بين الحين والآخر حتى لا يتكلف الاحتفاظ بها فى المخازن أكثر من ثمنها .

مصروفات الصحيفة :

يمكننا أن نقسم مصروفات الصحيفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية . الأول المصروفات شبه الثابتة ، والثانى المصروفات المتغيرة . والثالث مصروفات الاستثمارات الجديدة .

أولا : المصروفات شبه الثابتة :

وتشمل الاجور والمرتبات ، وقيمة إيجارات الأماكن التى تشغلها . إن لم تكن مملوكة للمؤسسة ، كما تشمل أقساط التأمين . ولا شك أن المقارنة بين المصروفات شبه الثابتة والمصروفات المتغيرة يوضح كل منها الآخر .

ثانياً : المصروفات المتغيرة :

وتشمل ثمن الورق والأحبار والمواد الطباعية المختلفة ، كما تشمل مصاريف التوزيع ، وقيمة الضرائب المستحقة وما شابه ذلك .

والنوع الأول وهو المصروفات شبه الثابتة لا يتأثر بارتفاع توزيع الصحيفة وانخفاضه . بينما يمكن ضغط مصروفات النوع الثانى فى حالة انخفاض التوزيع . ولو أن بعض المصروفات تتجه أحياناً اتجاهاً عكسياً أى أنها تزيد فى حالة انخفاض التوزيع . مثال ذلك تكاليف عملية التوزيع والترويج ذاتها فإنها تزيد عند قلة التوزيع وانخفاض نسبته . وتكون زيادة المصروفات بمثابة إجراء علاجى أو إجراء لا بد منه لحماية الصحيفة .

ويستطيع مدير الإدارة فى الصحيفة أن يعيد النظر فى مصروفات ومرتبات المحررين والعاملين فى مختلف الأقسام فى حالة انهيار إيرادات الصحيفة نتيجة لهبوط التوزيع أو قلة الاعلانات .

وقد قامت إحدى المؤسسات الصحفية الأوربية ببحث مصروفات الصحيفة وهى على وجه التقريب كما يلى :

المواد الخام (ورق + أحبار . . الخ)	٢٥٪
التحرير	٢٨٪
الطباعة	٢٢٪
التوزيع والنقل	١٠٪
نشر الاعلان	٢٪
الادارة ، والاحتياطى	١٣٪
	١٠٠

ويبين الجدول التالى [1] تصورا لميزانية مجلتين إحداهما مرتفعة التوزيع والأخرى منخفضة التوزيع : —

الميزانية	مجلة ذات توزيع مرتفع	مجلة توزيعها منخفض
الاعلان	١٠ ٪	١٣ ٪
التوزيع	١٩ ٪	١٦ ٪
التحرير	٨ ٪	١٧ ٪
الادارة	١٠ ٪	١٠ ٪
الورق	٣٠ ٪	١٨ ٪
المطبعة	١٧ ٪	٢١ ٪
احتياطى	٦ ٪	٥ ٪

ومما لا شك فيه أن هذه النسب تختلف اختلافا كبيرا من بلد الى آخر ومن صحيفة الى أخرى وفق الظروف الموضوعية لكل صحيفة . وحتى فى أوربا ذاتها فان النسبة الخاصة بمصروفات التوزيع تزيد أحيانا عن ربع المصروفات الكلية .

وأما مصروفات الادارة فإنها تتوزع بين البنود المختلفة ولذلك فان كل نوع منها يتحمل جزءاً من تكاليف الادارة العامة .

ثالثا : الاستثمارات الجديدة :

وتشمل هذه المصروفات مصروفات إحلال الجديد محل القديم وتجديد

(1) R. Bulbage, J. Cagemajon A. Kaspi - Presse, Radio Et Television Aux Etate-Unis - Aramand Colin - Paris 1972 - p. 97.

الآلات والمبانى وغير ذلك . كما تشمل بالنسبة للصحف الجديدة نفقات الانشاء .

وفى مجال الاستثمارات الجديدة يتضح لنا إختيار موقع الدار الصحفية. والمعروف أن الموقع الأفضل للدار الصحفية هو وسط المدينة التى تصدر فيها حيث يرتكز النشاط السياسى والاقتصادى والثقافى والفنى . فى وسط المدينة عادة توجد الوزارات والبنوك ودور السينما وقصور الثقافة والمراكز الرئيسية السياسية، وهذه كلها مصادر للأخبار ، كما أن لوسط المدينة ميزة ثانية تتصل بالتوزيع وإدارة وتسيير العمل وهى القرب من مختلف وسائل النقل والمواصلات من قطارات وسيارات وتليفونات ومراكز البريد والخطوط الرئيسية ، وتكاد معظم الصحف فى بلدان العالم تحرص على هذه الميزة . كما أن عدادا كبيرا من الصحف فى بعض البلدان مثل لندن يتركز فى شارع واحد من شوارعها . وعند اختيار موقع دار الصحيفة يوضع فى الاعتبار التوسع المنتظر فى المستقبل فتشترى الدار مثلا قطعة أرض فضاء قريبة أو مواجهة للدار . وقد تلجأ بعض الصحف الى تخصيص مبنى للادارة وآخر للتحرير وثالث للمطبعة و المخازن ، ولكن ذلك يرجع عادة إلى عدم وجود دار مناسبة تجمع كافة أقسام العمل الصحفى ، وقد تكون دار الصحيفة شاملة لكافة أقسامها على اساس وجود المطبعة فى الطابق الاسفل ثم تعلوها مكاتب التحرير والادارة كذلك ينبغى عند إنشاء دار صحفية جديدة أن يستعين المهندس الذى يقوم بتصميم الدار وعمل صالات لجمع الحروف والمطبعة ، بالخبرات السابقة فى تسهيل عملية إنتاج الصحيفة إلى حاجات العمل بسهولة ويسر ، وأن تسمح باجراء تعديلات وتوسعات فى المستقبل .

ولا يمكن أن نتصور وجود نمط أو نموذج واحد للدور الصحفية وإنما هناك أشكال عديدة يلائم كل منها ظروف الصحيفة الفنية والمالية .

ومن الأصول الفنية فى وضع آلات الجمع والطبع أن تكون فى خطوط مستقيمة متعامدة وترتب حسب سير عملية الطباعة وأن تكون بينها مسافات كافية لتسهيل حركة العمال وضمان وكفاية الأمن الصناعى بعدم حدوث حوادث للعمال أو المخرجين الصحفيين . وفى نفس الوقت ضمان نقل المطبوعات بسهولة ويسر وفق طبيعة العمل . ويجب أيضا أن يكون مخزن الورق والاحبار بالقرب من المطبعة لسد حاجتها من تلك المواد باستمرار توفيرا للوقت والجهد . هذا إلى جانب الالات والمعدات الحديثة ودخول الالات الحاسبة الالكترونية صالات التحرير .

ولا شك أن التطور السريع فى تكنولوجيا الطباعة يحتم على المؤسسات الصحفية إعتماد مبالغ مضاعفة للاستثمارات الجديدة وملاحقة التقدم فى هذا المجال .

إن العلاقة بين موارد الصحفية ومصروفاتها هى المعادلة التى تقوم الادارة بحلها فى كل يوم . وبقدر نجاح الإدارة فى حل هذه المعادلة التى تدخل فيها عوامل مختلفة غير الأرقام ، بقدر نجاح الصحيفة ونجاح المؤسسة الصحفية بصفة عامة . والصعوبة الرئيسية فى هذه المعادلة تتعلق بتلك العوامل المختلفة . وهى تتلخص فى أن الصحيفة مؤسسة ثقافية فى المجتمع ، وأن صناعة الصحافة يختلط فيها العامل المادى بالعامل المعنوى فى كل عدد . وفى كل سطر من أسطر الحبر أو عمود من مساحة الورق أو صورة نجد الفكر إعلاما وتوجيها وعقيدة . ولا تصدر الصحف إعتباطا ولا يشتريها الناس صدفة .

خاتمـــة

المشكلة الاقتصادية فى الصحافة المصرية المعاصرة

لكى نحدد المشكلة الاقتصادية للصحافة المصرية المعاصرة لابد أن ننظر إليها من منظور أوسع وهو أن هذه الصحافة صورة متطورة أو صورة واضحة من صور الصحافة فى العالم الثالث . وأن صحافة العالم الثالث تختلف فى مشاكلها الاقتصادية عن صحافة العالم الرأسمالى المتقدم .

إن الفقر مشكلة اقتصادية ، وللفقراء مشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . وللأغنياء أيضاً مشاكلهم. ومن مشاكل الأغنياء فى الصحافة سيطرة الاحتكارات عليها . ولكن سيطرة الاحتكارات فى البلدان الرأسمالية الغنية على الصحف لم تعد شكلا من أشكال التطور الاقتصادى فى تلك البلدان وإنما أصبحت مشكلة إجتماعية وثقافية أيضا . المجتمعات الرأسمالية الغنية تعانى صحافتها من مشاكل تختلف فى طبيعتها عن المشاكل التى تعانيها صحافة البلدان النامية .

إن الفرق بين مشاكل الصحافة فى البلدان الغنية ومشاكل الصحافة فى البلدان النامية جزء من الفرق بين مشاكل التقدم ومشاكل التخلف. فإذا كانت البلدان الغنية تعانى من الوفرة ومن تلوث البيئة ومن البطالة نتيجة لحلول الآلة محل العامل ، فان البلدان النامية تعانى من الندرة ومن عدم القدرة على استغلال موارد البيئة ومن البطالة نتيجة لعدم وجود استثمارات تستوعب الأيدى العاملة .

والصحف فى البلدان الغنية تتوقف عن الصدور بسبب إضرابات عمالها ضد إدخال الاله الحاسبة الالكترونية والصحف فى بعض البلدان النامية لا تجد مطبعة يدوية أو ورقا أو محرراً أو عاملا متخصصا .

ولكن الصحافة المصرية المعاصرة بسبب ظروف حضارية وظروف إجتماعية لا تمثل النمط السائد فى العالم الثالث من نواحى عديدة فنية وإدارية وقوة تأثير . لذلك كانت مشكلتها الاقتصادية تكاد تكون مشكلة متفردة برغم انتمائها إلى صحافة العالم الثالث .

وأول بعد فى مشكلتها الاقتصادية هو بعد الملكية . إنه غير محدد تحديدا دقيقا . وقد بينت الفصول السابقة من هذا الكتاب شكل الملكية الصحفيه للصحافة المصرية للمعاصرة بشىء من التفصيل . وعدم الوضوح فى الملكية القائمة منذ ما يقرب من عشرين عاما ليس عيبا فى حد ذاته ولكن العيب هو هل هذا الشكل من أشكال الملكية الذى وجد فى نظام سياسى واجتماعى مختلف عن نظام تمدد الأحزاب يصلح لما الان ؟ ثم هل يعوق هذا الشكل من أشكال الملكية صدور صحف جديدة مملوكة للافراد أو للشركات المساهمة ؟

إن هذه الأسئله لابد وأن يحسمها قانون جديد ينبع من دراسة تقوم بها نقابة الصحفيين والجامعات وبعض المهتمين أو المتخصصين فى هذا المجال .

وليست هذه الدراسة تنبع من فراغ . إن لدينا قوانين الصحافةفى مصر وآخرها المشروع الذى أعده الاستاذ عبد المنعم الصاوى ولم يقدمه لمجلس

الشعب . ولدينا التجارب الحقيقية للؤسسات الصحفية المصرية . ولدينا تجارب البلدان الأخرى شرقا وغربا . ولعل تجربة صحيفة لوموند الفرنسية أكدت نجاح مشاركة الصحفيين فى رأسمال صحيفتهم . وأكد بعض الكتاب [1] صدق هذه الظاهرة بقوله .

« إن مشاركة الصحفيين فى رأس المال لا يمكن أن تحولهم من محررين إلى إداريين أو اقتصاديين . فمثلا لا يستطيع مجلس التحرير أن يتخذ قراراً من الناحية الاقتصادية . أو الادارية فى أمور تتعلق بالمستقبل كانشاء صحيفة جديدة » .

وبينما يذهب الدكتور إبراهيم عبده إلى ضرورة إطلاق حرية الأفراد فى إصدار الصحف فى مصر ، يرى مفكرون مصريون آخرون عكس ذلك تماما . ولكلا الرأيين سند من تجارب الأمم ، ولكلا الرأيين موافق ومعارض . فالبعض يرفض « أن يكون الاعلام [2] خدمة عامة لأن مفهوم الخدمة العامة يدعو إلى الشك وإلى سوء الفهم إذا أطلق على الاعلام . ذلك لأن القانون الادارى يحدد مفهوم الخدمة العامة بأنها تلك الخدمة التى تقدم للجمهور من السلطة الادارية التابعة للدولة مباشرة . ومثل هذا القول لا ينطبق على الاعلام ولا يكون ملائما للاعلام . ولأن الاعلام إذا كان فى يد الدولة فإن ذلك يعوق حرية للمواطنين » .

والرد على هذا الرأى يوجز فى عبارة واحدة هو أن ذلك فى مجتمع

---

(1) Philippe Boegner - Presse, Argent, Liberté - Fayard - 1969 - Paris P. 98 99.

(٢) المرجع السابق P. 17

رأسمالى متقدم جائز أما فى مجتمع يتخذ من الاشتراكية الديمقراطية سبيلا لتطوره فإن الأمر يختلف .

الملكية الصحفية فى مصر موضوع يستحق الدراسة العاجلة ليصدر به قانون .

البعد الثانى للمشكلة الاقتصادية للصحافة المصرية المعاصرة هو مركزية المؤسسات الصحفية وتضخمها مما نتج عنه العجز التام عن ظهور صحف إقليمية . ورغم أن الاذاعة مثلا استطاعت إنشاء محطة إقليمية للاسكندرية إلا أن هيئة أو مؤسسة أو محافظة لم تستطع اقتصاديا القيام باصدار صحيفة إقليمية . ولا بد من أن تشجع الدولة اقتصاديا نشأة صحافة اقليمية تستطيع أن تؤدى دورها فى تنمية الأقاليم .

البعد الثالث المشكلة الاقتصادية فى الصحافة المصرية هو أن أمامها فرصة ذهبية للحاق بآخر مراحل التقدم التكنولوجى ، وإدخال الأساليب الفنية المتطورة فى صناعة الصحافة . وتتلخص هذه الفرصة فى قلة الأيدى العاملة الفنية التى تعوق إحلال الآلة محل اليد العاملة بسبب الهجرة إلى البلدان العربية ، كما تتلخص هذه الفرصة فى الشوط الضخم الذى قطعته المؤسسات الصحفية المصرية وعلى رأسها الأهرام فى اللحاق بالعصر . ولكن المهم هو أن تدرك المؤسسات الصحفية المصرية أن اللحاق بالعصر عملية مستمرة تشبه القفزات المتلاحقة .

« إن [1] تراكم وتطور المعارف لهما تأثير مباشر على التحول النفسى

---

(1) Maurice reuchlin - L'enseignement de L'an 2000 - Presse Universitaires de France 1973 Page 27 - 28

والاقتصادى . وهذا التأثير يتطور من سريع إلى أسرع . ويؤكد « جارودى » Garaudy أن مرحلة العبور من الكشف العلمى إلى التحقيق الصناعى كانت مثلا ١٠٢ سنة بالنسبة للتصوير (١٧٢٧ — ١٨٢٩) ولكنها استغرقت خمس سنوات فقط بالنسبة للترانزستور (١٩٤٨ —١٩٥٣) أو أشعة ليزر (١٩٥٦ — ١٩٦١) .

وقد أكد نفس الشيء كتاب آخرون مثل فيليبي كودا شيونى Filippi Codaccioni سنة ١٩٦٩ و « لافاليه » Lavallée (سنة ١٩٧٠) الذى يقول أن الفترة التى مرت من بداية البحث إلى تقديم الانتاج الجديد كانت حوالى ٩٢ شهراً سنة ١٩٥٧ نقصت إلى ٧٣ شهرا عام ١٩٥٨ ثم إلى ٤٢ شهرا عام ١٩٥٩ ويعلق البعض على ذلك بأن الرجل العادى يمكن أن يشهد ثلاثة أو أربعة انقلابات فى الانتاج فى جيله » .

من هذه الابعاد للمشكلة الاقتصادية للصحافة المصرية المعاصرة نتبين أنه لا بد من صدور صحف جديدة اقليمية وتعاونية ومتخصصة . ولا بد من تحديد لشكل الملكية حتى تتاح الفرصة لاصدار صحف جديدة . وأن جوهر المشكلة ليس فى تسمية الصحافة بصاحبة الجلالة أو بالسلطة الرابعة وإنما جوهر المشكلة يتركز فى إتاحة الحرية لها بما يخدم الناس وما ينفع الناس .

فهرس تفصيلي

الفصل الثالث :

ملكية الصحف وحرية الصحافة

الفصل الرابع :

الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية

الفصل الخامس:

موارد الصحيفة ومصروفاتها

أهم مصادر الكتاب ومراجعه

أولا : كتب عربية ومعربة

- إبراهيم إمام : وكالات الأنباء – الطبعة الأولى – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٧٢
- إبراهيم عبده : روز اليوسف سيرة وصحيفة – مؤسسة سجل العرب ١٩٦١

  محنة الصحافة وولى النعم – سجل العرب – القاهرة ١٩٧٨
- أبو الفتوح حامد عوده : تنظيم المعلومات الصحفية فى الأرشيف والمكتبات مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٨
- أحمد بدر : أصول البحث العلمى ومناهجه – الطبعة الثالثة – وكالة المطبوعات الكويت ١٩٧٧
- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة – الطبعة الثالثة – دار المعارف بالقاهرة ١٩٧٤
- أوردواى تيد : الإدارة (ترجمة على كامل بدران ومحمد توفيق رمزى) – دار الجيل للطباعة – القاهرة ١٩٦٧
- جرارد بريفن مير : (ترجمة أحمد أبو كف) رواد الصحافة فى الولايات المتحدة الأمريكية – دار الكرنك ١٩٦٤
- جورج د . هالسى : إدارة الناس فن (ترجمة : أحمد زكى محمد) الطبعة الثالثة دار المعارف ١٩٦٨
- جيمس منزيس بلاك (ترجمة عبدالحليم ثابت) كيف تكون مديراً ناجحاً – الطبعة الثانية – مطبعة دار القلم بالقاهرة ١٩٦١
- حسنين عبد القادر – إدارة الصحف – الطبعة الأولى – القاهرة ١٩٥٥

- روجير فالك : مهنة الإدارة (ترجمة السيد وفائى) دار الكاتب العربى للطباعة والنشر ١٩٦٧
- سليمان الطماوى ـ مبادىء القانون الإدارى ـ دراسة مقارنة ـ الطبعة الثالثة ـ القاهرة ١٩٧٣
- سمير حسين : مداخل الإعلان ــ الطبعة الأولى ــ مؤسسة دار الشعب ١٩٧٣
- سيد محمود الهوارى : الإدارة : الأصول والأسس العلمية ــ الطبعة الخامسة مكتبة عين شمس ــ القاهرة ١٩٧٣
- صليب بطرس : إدارة الصحف ــ الهيئة العامة للكتاب ١٩٧٤
- فتح الباب عبد الحليم سيد وإبراهيم ميخائيل حفظ الله: وسائل التعليم والإعلام الطبعة الثانية ــ عالم الكتب ١٩٧٦
- عبد اللطيف حمزه : أزمة الضمير الصحفى ــ الطبعة الأولى ــ دار الفكر العربى القاهرة ١٩٦٠
- عبد الملك عوده : الإدارة العامة والسياسة ــ مكتبة الانجلو المصرية ــ القاهرة ١٩٦٣
- لندول أورفيك : عناصر الإدارة (ترجمة على حامد بكر) دار الفكر العربى القاهرة ١٩٦٥
- مارشال ماكلوهان : كيف نفهم وسائل الاتصال (ترجمة خليل صابات وآخرون) مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر (القاهرة) ١٩٧٥
- ماهر نسيم : الصحافة والشعب ــ مؤسسة المطبوعات الحديثة ١٩٥٧
- محمد سيد محمد : الإعلام والتنمية ــ الطبعة الأولى ــ مكتبة كمال الدين ١٩٧٨
- مختار التهامى : الصحافة والسلام العالمى ــ الطبعة الأولى ــ المجلس الاعلى للفنون والآداب ــ القاهرة ١٩٦٤

ثانياً : بحوث ومحاضرات ومقالات

- أمين عدلي : محاضرات عن تسويق الصحف من الناحية العملية بقسم الصحافة بكلية الآداب جامعة القاهرة عام ١٩٧٠
- حسن توفيق : دور محاسبة التكاليف في التخطيط والرقابة في تسويق الصحف والاعلانات بها — رسالة ماجستير في المحاسبة من كلية التجارة جامعة عين شمس سنة ١٩٧٥
- خليل صابات : فن تنظيم الصحف وإدارتها — محاضرات بقسم الصحافة بكلية الآداب جامعة بغداد عام ١٩٧٣
- سامي عزيز : دور المعلومات في الاعلام الانمائي — محاضرة بالدورة الاعلامية للصحفيين العرب — بغداد — نوفمبر ١٩٧٤
- سمير حسين : تطور الاعلان الصحفي في مصر منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى ١٩٦٨ — رسالة دكتوراه من قسم الصحافة بكلية الآداب جامعة القاهرة عام ١٩٦٩
- محمد فريد عزت : وكالات الانباء في العالم العربي — رسالة دكتوراه من كلية الاعلام جامعة القاهرة عام ١٩٧٨
- محمد حسنين هيكل ـ بصراحة ـ أزمة الشك في الصحافة المصرية ـ جريدة الأهرام ـ ٢٠ ديسمبر ١٩٦٨
- محمد زكي عبد القادر ـ جريدة الأخبار — ١٦ مارس ١٩٧٥
- محمود أمين العالم ـ صحافتنا المصرية بعض مشاكلها وبعض آفاقها ـ جريدة الأخبار ٤ يناير ١٩٦٩

ثالثاً : كتب وبحوث أفرنجية

- BERTRAND DE LA VILLEHUCHET — La Gestion du Magazine Dunod - Paris - 1975.
- DAVID HYMES — Production in Advertising and the Graphic Arts - Holt, Rinehart and Winston - New York - 1963.
- D. M. LAMBERTON — Economics of Information and Knowledge - Penguin - London - 1971.
- GIRON BRUNO — Quelques Aspects de Rôle de la Publicite Dans le Developpement Economique - Paris - Librairie General de Droit Etde Jurisprudence - 1968.
- JOHNSON R. KASTAND ROSENZWEIG — The Theory and Management of Systems - Mc Graw - Hiu N. Y. - 1967.
- LE FEBVRE HENRI — La Vie Quotidienne Dans Le Monde Moderne Paris - Gauimard - 1968.
- LOIS GUERY — Pratique du Secretarit de Redaction Deuxieme Edition, Fresse et Formation - 29, Rue dn Louvre Paris, 1973.
- MAURICE REUCHLIN — L'enseignement de L'an 2000 - Presses Universitaires de France Paris - 1973.
- MADAME J. TOUSSAINT — Economie de L'information - (Cours) Institute Francais de Presse et des Sciences de L'information . Paris - (1976 - 1977).
- PETER GOLDING — The Mass Media Longman - London 1974
- PHILIPPE BOEGNER — Presse Argent Liberte Fayaad - Paris - 1969.
- PHILIPPE GAILLARD — Technique du Journalisme Deuxieme Edition - Presses Universitaires De France - Paris - 1975.
- R. BURBAGE. J.CAGEMAJON, A. KASPI — Presse, Radio Et Television Aux Etate - Unis - Armand Colin - Paris 1972.

رابعاً: أهم الدوريات

١ — الأهرام الاقتصادى (مصر)
٢ — الاقتصاد والإدارة (السعودية)
٣ — التنظيم والإدارة ـ « الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة » (مصر)
٤ — رسالة اليونسكو (تصدر بالقاهرة)
٥ — دراسات اشتراكية (مصر)
٦ — مجلة اليونسكو للمكتبات (تصدر بالقاهرة)
٧ — المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية (مطبوعات اليونسكو بالقاهرة)
٨ — ADVERTISER.S DIGEST (U. S. A)

خامساً : الزيارات الميدانية

١ — المؤسسات الصحفية المصرية بالقاهرة .
٢ — أهم المؤسسات الصحفية الفرنسية بباريس

تصويب

صفحة	سطر	الخطأ	الصواب
١٩	الهامش	التاريخ	١٥-٩-١٩٧٤
٢٧	٥	من مجلات	مجلات
٤٩	١٠	استماره	إستمارت
٤٩	١١	منهجا	منهجها
٤٩	١٨	أنه	إنه
٧٨	٥	الاكتناء	الاكتفاء
٧٨	١٣	فى	مع
٨٧	٦	وتتحد	تتجسد
١١١	٦	إذ	إذا
١١٤	٨	وتفرقت	وتفوقت
١٥١	٣	والادارة	والادارات

كتب للمؤلف

في الدراسات الإعلامية :

* الإعلام والتنمية - الطبعة الرابعة - دار الفكر العربي - ١٩٨٨ .
* صناعة الكتاب ونشره - الطبعة الثالثة - دار المعارف - ١٩٨٣ .
* الإعلام واللغة - عالم الكتب - القاهرة - ١٩٨٤ .
* المؤسسة الصحفية - الطبعة الثانية - مكتبة الخانجي - ١٩٨٤ .
* المسئولية الإعلامية في الإسلام - الطبعة الأولي - مكتبة الخانجي ودار الرفاعي بالرياض - ١٩٨٣ . الطّبعة الثانية - الجزائر المؤسسة الوطنية للنشر ١٩٨٦ .

في الدراسات الأدبية :

* الزيات والرسالة - دار الرفاعي بالرياض - ١٩٨٢ .
* هيكل والسياسة الأسبوعية - دار الرفاعي بالرياض - ١٩٨٢ .
* الصحافة بين التاريخ والأدب - دار الفكر العربي - القاهرة ١٩٨٥ .

في الشعر :

* موعد في النجوم (ديوان شعر) - دار « تي » - ١٩٦٧ .
* سجين الربذة (مسرحية شعرية) دار المأمون للطباعة والنشر ١٩٧٩ .
* ما ينفع الناس (ديوان شعر) دار المأمون للطباعة والنشر ١٩٨٣ .

في الترجمة :

* ليوناردو دافينشي . دار الثقافة العربية - الطبعة الثانية - ١٩٨٩ .
* أغنية المسير (مسرحية) - دار الثقافة العربية - ١٩٨٩ .